



---

O desempenho na recuperação de erros: o impacto da integridade comportamental  
do líder, da satisfação no trabalho e da cultura de gestão de erros

por

Inês Isabel Ferreira Teixeira

---

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

---

Orientadora:  
Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2018

## **Nota Bibliográfica**

Inês Teixeira nasceu a 21 de agosto de 1993 na cidade do Porto.

Em 2016 concluiu a licenciatura em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Em 2017 ingressou no mestrado de Gestão em Serviços na mesma instituição, concluindo, no mesmo ano a parte curricular com média de 16 valores.

Profissionalmente já exerceu funções como técnica de auditoria financeira e atualmente exerce funções como gestora de cliente numa empresa do setor financeiro.

## **Agradecimentos**

A elaboração da presente dissertação só foi possível graças ao apoio de algumas pessoas às quais me cabe neste momento prestar o devido agradecimento:

Ao meu namorado Pedro pelo companheirismo, paciência, compreensão, apoio, motivação e amor que todos os dias demonstra.

Aos meus pais que possibilitaram os meus estudos e que de forma incondicional sempre me apoiaram e motivaram.

Aos meus irmãos pela preocupação, apoio e motivação ao longo de todo este percurso.

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença pela disponibilidade, conselhos, paciência e sugestões de melhorias ao longo da elaboração desta dissertação.

## Resumo

A ocorrência de situações de erro acontece em todas as organizações e a forma como são ultrapassadas são de crucial importância para o seu sucesso. O desempenho na recuperação dos erros, deve por isso mesmo, ser alvo da maior atenção por parte das organizações. Para gerir erros as organizações têm que procurar os antecedentes que sejam determinantes na sua minimização/recuperação.

A liderança é apontada como um dos fatores que mais influência tem sobre o sucesso ou insucesso das empresas e as perceções dos funcionários acerca dos seus líderes têm mostrado exercer forte impacto sobre o desempenho dos mesmos dentro de uma organização. Este estudo tem como objetivo estabelecer a relação entre a perceção de integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros dos seus funcionários, considerando ainda a influência da cultura de gestão de erros e da satisfação no trabalho.

Neste sentido, realizou-se um questionário *online* a trabalhadores portugueses tendo se obtido uma amostra de 142 respostas. Foi proposto um modelo que relaciona as variáveis em estudo e utilizada como metodologia a análise de equações estruturais, combinando as técnicas de análise fatorial e regressão linear, recorrendo à ferramenta de software SmartPLS 3.0 para analisar os resultados.

Com o estudo verificou-se a existência de relações positivas e estatisticamente significantes entre algumas variáveis em estudo. Um contributo importante do estudo foi a conclusão de que a cultura de gestão de erros é mediadora entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação dos erros, relação que ainda não tinha sido testada na literatura.

**Palavras-chave:** integridade comportamental do líder; desempenho na recuperação de erros; satisfação no trabalho; cultura de gestão de erros

## Abstract

Error situations happen in all organizations and how they are exceeded are of crucial importance to their success. Therefore, the performance in error recovery must be the object of greater attention by the organizations. To manage errors, organizations must look for antecedents that are determinant for their minimization/recovery.

Leadership is pointed out as one of the factors that have most influence on the success or failure of companies and the perceptions that result from leadership have shown to have a strong impact on the performance of employees within an organization. This study aims to establish the relationship between the behavioral integrity perceived of the leader and the performance in error recovery of its employees, considering also the influence of the error management culture and job satisfaction.

An online questionnaire was conducted for Portuguese workers and a sample of 142 responses was collected. It was proposed a model that relates the variables under study and was used the structural equations analysis, combining the techniques of factorial analysis and linear regression, using the software tool SmartPLS 3.0 to analyze the results.

The study showed the existence of positive and statistically significant relationships among some variables under study. An important contribution of the study was the conclusion that the error management culture is a mediator between the behavioral integrity of the leader and the error recovery performance, a relationship that has not yet been tested in the literature.

**Key Words:** behavior integrity; error recovery performance; job satisfaction; error management culture

## Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	3
2.1. Desempenho na recuperação de erros.....	3
2.2. Integridade comportamental.....	5
2.3. Cultura de gestão de erros.....	9
2.4. Satisfação no trabalho.....	12
Capítulo 3 - Metodologia.....	15
3.1. Objetivo do estudo e formulação das hipóteses.....	15
3.2. Tipo de investigação.....	18
3.2.1. Construção do inquérito e procedimentos de recolha de dados.....	18
Capítulo 4 - Análise dos resultados.....	20
4.1. Caracterização da amostra.....	20
4.2. Análise descritiva.....	26
4.3. Erro da variância comum (Common method bias).....	29
4.4. Modelo de equações estruturais.....	31
4.4.1. Modelo de Mensuração.....	32
4.4.2. Modelo Estrutural.....	37
4.4.3. Análise das Hipóteses (Coeficiente dos caminhos e teste t).....	39
Capítulo 5 – Discussão e Conclusões.....	42
5.1. Discussão dos resultados e conclusões da investigação.....	42
5.2. Contributos e limitações do estudo.....	45
Bibliografia.....	47
ANEXOS.....	52
ANEXO I – Questionário.....	53

## **Figuras**

Figura 1: O modelo conceptual do desempenho da recuperação de serviços. Fonte: Bagozzi (1992) .....	4
Figura 2: Diagrama conceitual de antecedentes e consequências da integridade comportamental. Fonte: Simons (2002) .....	6
Figura 3: A cultura de gestão de erros e os seus potenciais efeitos. Fonte: Dyck et al. (2005) .....	10
Figura 4: Modelo de Hipóteses .....	17

## Tabelas

Tabela 1: Definições de satisfação no trabalho. Fonte: Elaboração Própria adaptado de Aziri B. (2011) .....	12
Tabela 2: Itens do Questionário e Respetiva Bibliografia.....	19
Tabela 3: Distribuição por qualidade de resposta ao inquérito.....	20
Tabela 4: Resumo das respostas ao inquérito por questão e sua relevância para o estudo .....	25
Tabela 5: Resumo da análise descritiva das variáveis .....	26
Tabela 6: Variância total explicada .....	30
Tabela 7: Avaliação da Mensuração do MEE.....	32
Tabela 8: Valores dos indicadores iniciais (antes de retirada de variáveis).....	33
Tabela 9: Indicadores da validade convergente e fiabilidade da amostra após retirada de variáveis observadas.....	34
Tabela 10: Cargas Cruzadas.....	35
Tabela 11: Critério de Fornell e Larker (1981) .....	36
Tabela 12: Análise descritiva das variáveis latentes.....	36
Tabela 13: Avaliação do modelo estrutural.....	37
Tabela 14: Análise do coeficiente de determinação de Pearson .....	37
Tabela 15: Indicador de Stone-Geisser.....	38
Tabela 16: Testes às hipóteses.....	40
Tabela 17: Efeito indireto - Variável mediadora EMC .....	40
Tabela 18: Efeitos Indiretos - Variável mediadora JS .....	41
Tabela 19: Validação das hipóteses em estudo.....	42



## Gráficos

Gráfico 1: Número e % de Respostas por Género do Inquirido da amostra com relevância para o estudo.....	21
Gráfico 2: Número e % de Respostas por Faixa Etária do Inquirido da amostra com relevância para o estudo .....	21
Gráfico 3: Número e % de Respostas por Nível de Escolaridade do Inquirido da amostra com relevância para o estudo.....	22
Gráfico 4: Número e % de respostas por situação profissional do inquirido .....	23
Gráfico 5: Número e % de respostas por setor de atividade do inquirido .....	23
Gráfico 6: Número e % de respostas por intervalo da dimensão da empresa do inquirido .....	24

## Capítulo 1 - Introdução

Os erros são desvios não intencionais em relação às metas, padrões, códigos de comportamento, à verdade ou a algum valor verdadeiro (Webster, 1967). Os erros ocorrem em todas as organizações e podem resultar em inúmeras consequências negativas como perda de tempo, produtos defeituosos, perdas de qualidade, aumento de custos, perda de receita, diminuição do desempenho e da moral dos empregados, perda de clientes e até ferimentos físicos (Homsma *et al.*, 2009; Swanson e Hsu, 2011).

A falha de um serviço (erro no serviço) é um tipo de erro já bastante estudado nas áreas da hotelaria e do turismo. A falha de um serviço tem vindo a ser definida como o desempenho de um serviço abaixo das expectativas do cliente (Bateson e Hoffman, 1997). A recuperação de um serviço por sua vez refere-se às ações que uma organização leva a cabo para responder à falha de um serviço (Gronroos, 1988). Gerir estas falhas de forma eficaz é crucial, pois as recuperações bem executadas melhoram a satisfação do cliente, e as recuperações mal executadas levam a desagrado por parte dos mesmos (Smith, Bolton e Wagner, 1999). Assim, a maioria dos estudos sobre a falha/recuperação dos serviços são focados nos clientes e na importância do papel dos funcionários na minimização de erros na prestação direta ao cliente.

Contudo, para que se consiga minimizar os erros de um serviço, gerindo as falhas que ocorrem, tem que ser levado em conta não só os erros que ocorrem pelos funcionários no contacto direto com o cliente, mas também os que ocorrem dentro da organização, isto é, que podem não ocorrer no próprio atendimento ao cliente, mas no interior da organização no decurso de um dia de trabalho e que provavelmente acabam por ter impacto na qualidade global do serviço que é prestado. Neste sentido são poucos os estudos que analisam este tipo de erros, os aspetos organizacionais e mais concretamente o papel que um líder pode ter na eficácia dos funcionários para aferirem e ultrapassarem situações de erro. No estudo de Guchait, Simons e Pasamehmetoglu (2016) os autores, definiram o conceito de desempenho na recuperação de erros como sendo uma junção do desempenho de recuperação de serviços com a gestão de erros. Este novo conceito engloba não só os erros que ocorrem aquando do atendimento ao cliente, como também os erros internos. Na construção do seu modelo de estudo, estes autores, mostraram que no setor hoteleiro turco existia uma relação entre a integridade comportamental de um líder (Simons, 2002), que é a percepção de que a gestão decreta os valores adotados e os seus atos refletem as suas palavras, e o desempenho na recuperação de erros.

A integridade comportamental de um líder, ou seja, o alinhamento entre as palavras e atos de um líder (Simons, 2002) é um dos fatores que influencia o processo de tomada de decisão de um seguidor. Ao longo dos anos, várias foram as pesquisas que fundamentaram esta premissa (Palanski e Vogelgesang, 2011; Leroy, Palanski e Simons, 2012), provando existir uma forte relação entre um líder que age de acordo as suas palavras e o maior compromisso efetivo dos seus seguidores para com a organização e a sua capacidade de tomada de riscos. Assim, é interessante perceber a relação existente entre a integridade comportamental de um líder e um melhor desempenho na recuperação de erros dos seus funcionários, que é uma componente do desempenho de um colaborador muito específica, alargando o estudo de Guchait, Simons e Pasamehmetoglu (2016), através da utilização do conceito da cultura de gestão de erros, como mediadora dos conceitos.

Nesta dissertação pretende-se estudar o impacto que a integridade comportamental de um líder tem sobre o desempenho na recuperação de erros dos seus funcionários, considerando não só a influência da satisfação no trabalho, tal como Guchait, Simons e Pasamehmetoglu (2016), mas também a cultura de gestão dos erros, sendo esse o principal objetivo.

O documento divide-se em cinco partes. Em primeiro lugar são explorados todos os conceitos teóricos anteriormente referidos. Em segundo lugar e de acordo com a revisão da literatura é proposto um modelo que será desenvolvido e analisado nos capítulos 3 e 4, de metodologia e análise de resultados, respetivamente. Por fim, no capítulo 5 são discutidos os resultados obtidos e desenvolvidas as principais conclusões do estudo, bem como descritas as suas limitações e sugestões para futuros estudos.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Neste capítulo, vai ser apresentada a principal literatura sobre o desempenho na recuperação de erros e a integridade comportamental de um líder de forma a explicitar os conceitos e os estudos que têm sido desenvolvidos em torno dos temas. De seguida será feita uma revisão sobre as duas variáveis mediadoras a serem utilizadas nesta dissertação, a cultura de gestão de erros e a satisfação no trabalho.

### 2.1. Desempenho na recuperação de erros

O desempenho na recuperação de um serviço refere-se às ações que uma organização leva a cabo para responder a uma falha no serviço (Gronroos, 1988) e é reconhecido como sendo um fator crítico que impulsiona o desempenho das organizações do setor de serviços (Ashill, Rod e Carruthers, 2008; Lin, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b; Karatepe e Karadas, 2012), uma vez que afeta determinadamente a capacidade das empresas conseguirem manter os clientes, em casos de falhas.

A maioria dos estudos realizados vão no sentido de perceber os impactos que estes erros de serviço podem ter sobre os clientes e por isso mesmo, focam-se mais na definição de estratégias de minimização desses impactos e não nos estudos de fatores organizacionais e de liderança que podem ajudar na recuperação do serviço como um todo (Lin, 2009a).

Independentemente do nível de compromisso com a qualidade do serviço, os erros e falhas na prestação de serviços são recorrentes (Smith, Bolton e Wagner, 1999; Lewis e Spyropoulos, 2001; Yavas e Yasin, 2001). Se estas falhas não forem corrigidas de forma satisfatória para o cliente, podem resultar em impactos prejudiciais, incluindo o declínio na confiança do cliente, passagem de uma imagem negativa da empresa e no limite a perda dos mesmos. No entanto, se resolvidas as falhas, estas têm um impacto positivo na recuperação da confiança do cliente e podem fortalecer a fidelidade do mesmo (Spreng, Harrell e Mackoy, 1995; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Neste sentido é comprovado em vários estudos que os esforços dos funcionários do *frontoffice* desempenham um papel crítico numa recuperação bem-sucedida e que a formação e desenvolvimento, responsabilidade, recompensas e reconhecimento são os principais impulsionadores para esta recuperação (Hart, Heskett e Sasser, 1990; Bowen e Lawler, 1995; Forrester, 2000) conforme se pode visualizar na Figura 1.

### A Conceptual Model of Service Recovery Performance

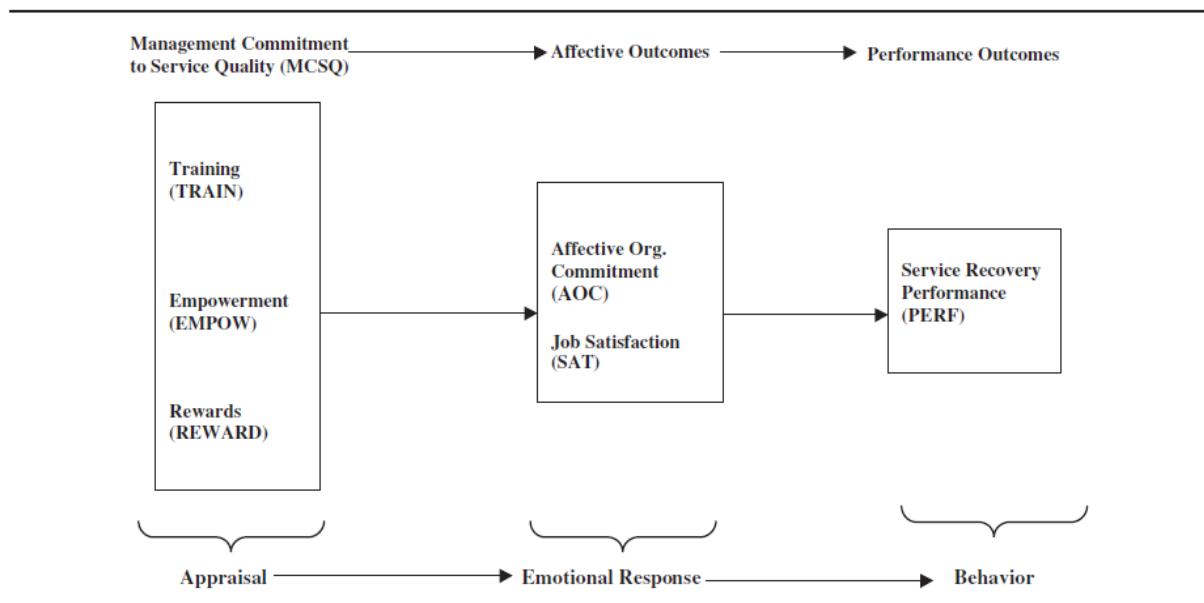


Figura 1: O modelo conceptual do desempenho da recuperação de serviços. Fonte: Bagozzi (1992)

Babakus *et al.* (2003) estudaram a relação entre a gestão de compromisso para a qualidade do serviço e o desempenho na recuperação de serviços, utilizando como base do seu estudo um modelo específico baseado no trabalho de Bagozzi (1992) (Figura 1). A premissa subjacente ao modelo é que as percepções dos funcionários do *frontoffice* sobre a forma como a organização treina, recompensa e gere os seus empregados resultam em sentimentos como satisfação e apego à organização, que por sua vez, determinam o desempenho de recuperação dos serviços por parte dos funcionários (Bagozzi, 1992). O desempenho na recuperação de serviços é definido como a percepção dos funcionários acerca das suas próprias habilidades e ações para resolver uma falha no serviço quando esta envolve e poderá ter impactos na satisfação do cliente (Babakus *et al.*, 2003; Karatepe, 2006).

Guchait, Simons e Pasamehmetoglu (2016) no seu estudo vieram acrescentar ao conceito de desempenho na recuperação de serviços a componente de gestão de erros, passando a denominar o novo conceito como desempenho na recuperação de erros. Para estes autores o conceito de desempenho na recuperação de erros está relacionado com as recuperações de erros nos serviços ao cliente, ou seja, considera que o erro ocorre durante uma relação direta entre o cliente e o funcionário que lhe presta o serviço, mas também no interior da organização. Neste sentido, para estes autores, o conceito de desempenho na recuperação de erros é um conceito muito mais amplo,

incorporando não só os erros externos, diretos com o cliente, como também os erros internos, que não ocorrem numa relação direta com o cliente, mas que têm impacto na sua satisfação (por exemplo, erros cometidos e recuperados por funcionários que operam em *backoffice* como departamento de recursos humanos, contabilistas ou cozinheiros).

## 2.2. Integridade comportamental

A integridade comportamental de um líder tem vindo a ser definida como sendo o alinhamento existente entre as palavras e os atos de um líder (Simons, 2002). A integridade comportamental refere-se a um tipo específico de congruência e não deve ser confundida com a definição de integridade que se refere à qualidade de ser honesto e ter fortes princípios e valores morais (Killinger, 2010). A integridade comportamental de um líder é medida pela percepção que os funcionários têm sobre o comportamento do seu líder ser preciso e de acordo com os seus valores anunciados. É por isso mesmo um traço subjetivamente atribuído, determinado pela avaliação/percepção que os funcionários têm sobre o alinhamento entre as palavras e os atos dos seus líderes (Simons, 2002). As atribuições internas que cada funcionário faz sobre o alinhamento e desalinhamento das palavras do seu líder, implicam um processo de percepção e interpretação relativamente complexo, baseado numa realidade objetiva, mas que pode ser influenciada por diversos fatores. Assim, um líder pode achar estar alinhado com as suas palavras, mas o funcionário não percebê-lo como tal. Estas percepções são, pelo menos parcialmente, influenciadas pelas ações do líder, mas também estão moldadas pela inferência da percepção de tais ações. Estas percepções podem ser influenciadas diretamente pela opinião mais geral que se tem do líder, nomeadamente dependente do grau com que o colaborador se identifica com o líder. A figura 2 apresentada no estudo de Simons (2002) demonstra a relação descrita anteriormente, ou seja, a integridade comportamental de um líder é a percepção das suas ações por parte do seu seguidor (Figura 2, bloco B), sendo que estas percepções têm um conjunto de antecedentes (Figura 2, bloco C) que por sua vez terão impacto na motivação, desempenho e comprometimento organizacional (Figura 2, bloco A).

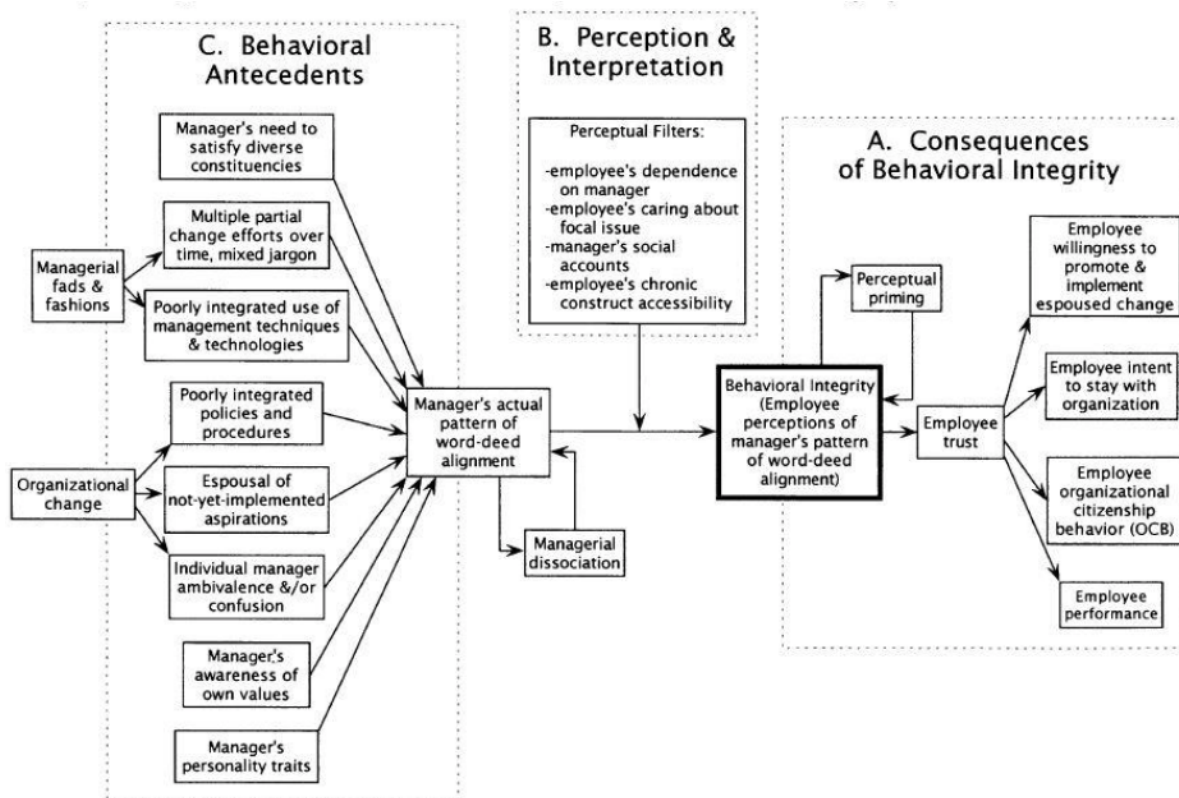


Figura 2: Diagrama conceitual de antecedentes e consequências da integridade comportamental. Fonte: Simons (2002)

A integridade comportamental (IC) de um líder pode ser considerada como um fator crítico da liderança transformacional (Simons, 1999), afetando a confiança e credibilidade dos líderes aos olhos dos seus seguidores. Estes fatores têm demonstrado exercer uma forte influência nas atitudes e comportamentos dos funcionários em geral (Simons *et al.*, 2014). Dineen, Lewicki e Tomlinson (2006) descobriram que uma elevada integridade comportamental dos líderes está positivamente relacionada com comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários e a baixa integridade comportamental dos líderes está positivamente relacionada aos comportamentos desviantes dos funcionários.

Leroy, Palanski e Simons (2012), no estudo realizado, também defendem que a liderança autêntica e a integridade comportamental do líder estão positivamente relacionadas com o desempenho do seguidor e o seu comprometimento organizacional afetivo. No contexto organizacional, Davis e Rothstein (2006) afirmaram que, numa relação de trabalho entre um líder e os seus seguidores, um dos fatores mais importantes é a confiança, estando esta altamente vinculada ao compromisso afetivo dos seguidores para com a empresa e que ao mesmo tempo produz efeitos sobre o desempenho dos mesmos.

Um conceito próximo de IC é o contrato psicológico. Rousseau (1989), no seu estudo, definiu o conceito de contrato psicológico como crenças individuais numa obrigação recíproca entre um colaborador e a empresa. Estas obrigações recíprocas estabelecidas entre o colaborador e empresa são percebidas como promessas e, portanto, a violação de um contrato psicológico resulta numa falha de confiança dos seguidores para com os seus líderes (Robinson e Rousseau, 1994). Simons (2002) explicou exaustivamente as diferenças entre a IC e o contrato psicológico afirmando que estes dois conceitos são próximos, mas distintos. Davis e Rothstein (2006) afirmam que a violação de um contrato psicológico é considerada uma promessa quebrada, onde as palavras e atos do empregador não se alinham e, portanto, encaixa-se no conceito de IC. No entanto, no estudo de Narasimhan e Lawrence (2012), estes defendem que as violações do contrato psicológico ocorrem sobre quebras de promessas inicialmente estabelecidas entre as partes ao contrário da IC, contexto em que a variável promessa não entra necessariamente em linha de conta. Estes autores utilizaram um pequeno exemplo para explicar isto: se o gerente de um funcionário diz que valoriza o atendimento ao cliente, mas age contrariamente a isso, o empregado pode perceber uma violação da integridade comportamental, mas neste caso não existe uma violação do contrato psicológico, pois não está implícita nenhuma promessa. Em contrapartida, se o gerente promete (de forma explícita ou implícita) dar um aumento ao seu funcionário e não o faz, então, a violação da integridade comportamental e as violações do contrato psicológico serão percebidas pelo empregado. Assim, embora todas as violações de contratos psicológicos sejam percepções da ausência de integridade comportamental, nem todas as percepções de baixa integridade comportamental são violações de contratos psicológicos. Violações de contratos psicológicos são um caso especial de falta de integridade comportamental percebida. O contrato psicológico afeta o trabalho e os comportamentos dos funcionários, a violação do mesmo está fortemente associada a níveis mais baixos de satisfação no trabalho e compromisso com a organização, devido a sentimentos de injustiça.

Apesar dos estudos apresentados referentes ao contrato psicológico, à importância do mesmo no contexto organizacional (Rotter *et al.*, 1967; Robinson, 1996), a influência da percepção da integridade comportamental de um líder, é um conceito mais abrangente, amplo e adequado aos atuais contextos organizacionais. Num ambiente de rápidas mudanças competitivas, tecnológicas e organizacionais, este conceito poderá explicar em grande medida a capacidade de as empresas reterem os seus funcionários e alcançarem melhores níveis de desempenho. Simons *et al.*, (2014) realizam uma meta-análise incidente em três fatores que podiam impactar no desempenho e compromisso para com as empresas por parte dos colaboradores: a integridade moral, o contrato psicológico e a integridade comportamental. Neste estudo foi comprovado existir uma maior e mais



forte correlação entre a integridade comportamental de um líder e a confiança do seguidor no líder ( $r = 0.78$ ) e o desempenho das suas funções ( $r = 0.27$ ) face às violações do contrato psicológico ( $r = 0.65$  e  $r = 0.24$ ) e à integridade moral ( $r = 0.67$  e  $r = 0.13$ ).

Outros estudos tinham já comprovado existir algumas relações importantes, como por exemplo, Simons e Parks (2000) descobriram que a integridade comportamental de um líder está positivamente relacionada à rentabilidade de um hotel, enquanto Palanski e Carroll (2006) descobriram que a integridade comportamental estava relacionada com o surgimento de líderes em grupos de trabalho inicialmente sem líderes. Este último estudo mostra também que a integridade comportamental dos líderes tem influência na própria integridade comportamental do seguidor e no seu desempenho. Os líderes podem encorajar o desenvolvimento da integridade comportamental do seguidor influenciando os valores e as ações dos seguidores ao estabelecer um exemplo pessoal de conduta. Bandura (1986) referiu-se a este processo como modelagem (*“modeling”*), processo pelo qual as pessoas aprendem observando o comportamento de outros e suas consequências.

### 2.3. Cultura de gestão de erros

Os erros são desvios não intencionais em relação às metas, padrões, códigos de comportamento, à verdade ou a algum valor verdadeiro (Webster, 1967). Todas as organizações são confrontadas com erros diariamente, podendo estes trazer consequências negativas como perdas de tempo ou falhas na qualidade do produto, ou impactos positivos através de uma maior aprendizagem com os erros (Dyck *et al.*, 2005).

No longo prazo, empresas que consigam realizar uma melhor e mais eficaz gestão dos erros poderão alcançar uma maior rentabilidade, uma vez que, as organizações que aprendem com os erros têm uma maior probabilidade de inovarem e melhorarem os seus serviços e consequentemente alcançarem a satisfação do cliente (Frese, 1991, 1995). A gestão dos erros é uma forma de minimizar os impactos negativos e enfatizar os impactos positivos dos mesmos. Este conceito prevê que não é possível um ser humano não cometer erros, tornando-se por isso necessário que as organizações estejam preparadas para lidar com as situações de erro e geri-las da melhor forma (Frese, 1991, 1995). Gerir os erros não tem como propósito extinguir os erros por completo, mas sim lidar de uma melhor forma com a sua ocorrência e as suas consequências através da sua rápida deteção, minimização dos seus impactos negativos e extração de aprendizagem. Neste sentido o foco das organizações não deve ser por si só a adoção de estratégias de prevenção de erros, mas também a procura por uma melhor gestão dos mesmos de forma a inovar e evoluir, partindo da premissa que a eliminação completa dos erros é impossível (Garud, Nayyar e Shapira, 1999; Reason, 1997; Dyck *et al.*, 2005).

A figura 3 ilustra a hipótese proposta no trabalho de Dyck *et al.* (2005). Para estes autores a cultura de gestão de erros, engloba práticas organizacionais relacionadas com a comunicação sobre os erros, a partilha de conhecimento inerente a estes, à ajuda em situações de erros e rápida deteção e tratamento de erros. Este estudo também conclui que existe uma correlação positiva entre as práticas comuns da cultura de gestão de erros e o desempenho das organizações através da redução dos impactos negativos dos erros, da aprendizagem, inovação e a melhoria da qualidade dos produtos, serviços e procedimentos.

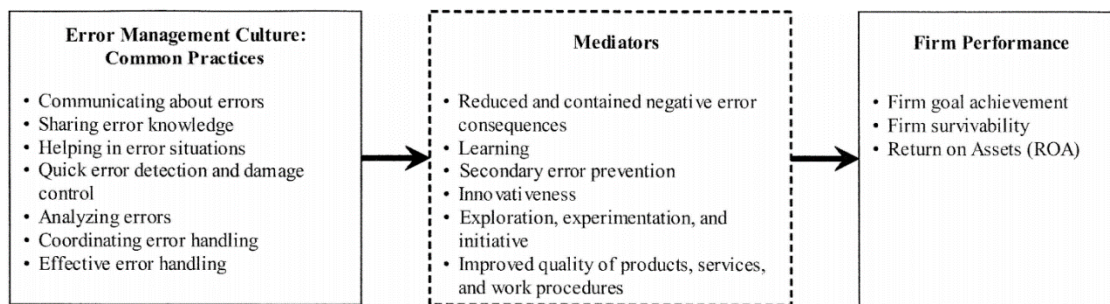


Figura 3: A cultura de gestão de erros e os seus potenciais efeitos. Fonte: Dyck et al. (2005)

A comunicação sobre os erros provavelmente constitui uma das mais importantes práticas ligadas à cultura de gestão de erros, pois um elevado nível de comunicação sobre os erros permite o desenvolvimento do conhecimento. Quando os trabalhadores, numa empresa com uma cultura de gestão de erros, conversam livremente sobre os seus erros, desenvolvem uma compreensão mútua de situações de alto risco e de estratégias de como lidar com os mesmos (Mathieu *et al.*, 2000). Uma comunicação mais aberta sobre os erros, a partilha de potenciais situações de erros, a possibilidade de ajudar outras pessoas em situações de possíveis erros e a deteção mais rápida destes, permite o seu tratamento mais rápido e bem coordenado, reduzindo as possíveis consequências negativas dos erros e a inibição decorrente do medo de errar (Sitkin, 1996).

A cultura de gestão de erros pode ser aplicada ao nível das organizações como um todo, através do conceito de cultura (Klein, Dansereau e Hall, 1994). A cultura, por sua vez, pode ser definida como sendo normas e práticas (House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta, 2004). No entanto, segundo Rolf *et al.*, (2004), a formação da cultura organizacional acaba por ter maior ênfase nas práticas e procedimentos compartilhados e percebidos uma vez que os indivíduos são mais propensos a avaliar com precisão os aspetos mais visíveis do que normas, que em muitas vezes são mais importantes. Existem algumas organizações que cultivaram certas abordagens sistemáticas para facilitar a comunicação sobre erros, de forma a melhorarem os seus aspetos operacionais e se tornarem mais eficientes. Dyck *et al.*, (2005), no seu estudo apresentaram os seguintes casos como exemplos práticos: uma empresa de consultoria americana faz uma festa sempre que um projeto falha, criando explicitamente uma situação na qual a comunicação sobre erros pode ocorrer naturalmente; da mesma forma, um CEO de uma multinacional alemã mantém um “livro de ouro” para registrar erros que ocorreram ao longo de vários projetos. As empresas que não adotem culturas

de gestão de erros vão incitar a que os erros que possam ocorrer sejam mais facilmente “camuflados” e repetidos por colegas na organização. As pessoas vão sentir-se inerentemente hesitantes em falar sobre os seus erros, porque vão suspeitar que serão culpadas e que lhes vão ser atribuídas conotações negativas ao seu trabalho e à sua personalidade, como falta de habilidades ou baixa inteligência.

A cultura de gestão de erros deve trabalhar sobre estas entropias através da recompensa da comunicação sobre os erros e inibindo punições sobre os mesmos (Edmondson, 1999). O desenvolver deste trabalho nas organizações vai permitir às empresas a redução das consequências negativas, através do maior controlo que passam a ter sobre danos potenciais dos erros, ao mesmo tempo que potencia a aprendizagem - sem comunicação, os funcionários só podem beneficiar dos seus próprios erros - e fomenta a inovação organizacional uma vez que a capacidade de inovação de uma organização é tanto maior quanto maior a confiança das pessoas de que não serão culpadas ou ridicularizadas quando ocorrerem erros (Edmondson, 1999).

## 2.4. Satisfação no trabalho

O conceito de satisfação no trabalho é um conceito já muito estudado e que tem vindo a ser definido por vários autores ao longo dos anos. Na tabela 1, podemos ver uma síntese de algumas das definições de satisfação no trabalho.

Autor	Definição
Hoppock, 1935	Hoppock (1935), definiu a satisfação no trabalho como uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam a pessoa a dizer sinceramente que está satisfeito com o seu trabalho.
Vroom, 1964	Vroom (1964), definiu satisfação no trabalho como orientações afetivas da parte dos indivíduos em relação ao seu trabalho.
Davis, 1985	Davis (1985), definiu a satisfação no trabalho como uma combinação de sentimentos positivos ou negativos que os trabalhadores têm em relação ao seu trabalho.
Statt, 2004	Statt (2004), definiu satisfação no trabalho como a motivação intrínseca de um funcionário em relação ao seu trabalho.
Mullins, 2005	Para Mullins (2005), a satisfação no trabalho é um conceito complexo e multifacetado que pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes. A satisfação no trabalho geralmente está ligada à motivação, mas a natureza dessa relação não é clara. Satisfação não é o mesmo que motivação. A satisfação no trabalho é mais uma atitude, um estado interno. Poderia, por exemplo, ser associado a um sentimento pessoal de realização.
Armstrong, 2006	Para Armstrong (2006), termo satisfação no trabalho refere-se à atitude e sentimentos das pessoas em relação ao seu trabalho.
Kaliski, 2007	Kaliski (2007), definiu a satisfação no trabalho como sendo o sentido de realização e sucesso de um trabalhador no trabalho. A satisfação no trabalho é a chave que leva ao reconhecimento, à promoção e realização de outros objetivos que levam a um sentimento de satisfação.
George et al., 2008	George et al. (2008), definiram a satisfação no trabalho com um conjunto de sentimentos e crenças que as pessoas têm em relação ao seu trabalho atual. Os níveis de satisfação no trabalho das pessoas podem variar de extrema satisfação a extrema insatisfação.
Aziri, 2008	Para Aziri (2008), a satisfação no trabalho é um sentimento que parece ser resultado da percepção de que o trabalho satisfaz as necessidades materiais e psicológicas.

Tabela 1: Definições de satisfação no trabalho. Fonte: Elaboração Própria adaptado de Aziri B. (2011)

Como podemos verificar pela análise da tabela 1, o conceito de satisfação no trabalho é bastante complexo, uma vez que depende muito das percepções das pessoas e pode apresentar grande oscilação de pessoa para pessoa. A maior parte destes autores define o conceito como sentimentos positivos ou negativos relativos ao trabalho, fruto de uma série de fatores. Segundo Aziri (2011) a satisfação no trabalho está sob a influência de uma série de fatores, tais como: a natureza do trabalho, o salário, as oportunidades de progresso, a gestão, os grupos de trabalho e as condições de trabalho.

Dirks e Ferrin (2002) mostraram que os seguidores que confiam nos seus líderes tendem a atuar melhor e ter mais comportamentos de cidadania e comprometimento organizacional, sentem maior satisfação no trabalho e têm menos intenção de deixar a organização.

Rousseau *et al.* (1998) definiram confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro. A confiança do seguidor na liderança exerce um forte impacto no contexto organizacional, tal como Colquitt, Scott e LePine (2007) mostraram a confiança no líder está positivamente relacionada à tomada de risco por parte dos seguidores, desempenho das tarefas, ao comportamento da cidadania e negativamente relacionada com o comportamento contraproducente. Dirks e Ferrin (2002) também encontraram uma correlação entre a confiança no líder e o desempenho do seguidor no trabalho ( $r = .14$ ) e sugeriram ainda que a satisfação do seguidor com o líder funciona da mesma maneira que a confiança (ou seja, ter uma relação positiva com o trabalho desempenhado). Como mencionado acima, Colquitt, Scott e LePine (2007) descobriram que tanto a confiança no líder ( $r = .36$ ) quanto o compromisso afetivo ( $r = .09$ ) estão positivamente correlacionados com o desempenho da tarefa do seguidor. Ambas as meta-análises parecem indicar que a confiança é importante para o desempenho do trabalho porque a confiança permite que os seguidores tomem os riscos necessários para produzir um maior desempenho.

A relação entre liderança e satisfação do seguidor com o líder está também bem estabelecida na literatura (Judge e Piccolo, 2004). Dirks e Ferrin (2002) observaram que a confiança e a satisfação com o líder são conceitos semelhantes porque ambos refletem uma atitude ou avaliação que os indivíduos possuem sobre o mesmo referente: o líder. Apesar de, para este autor, não existir uma pesquisa empírica que associe a integridade comportamental do líder à satisfação do seguidor com o líder, Palanski e Yammarino (2009) propuseram que a integridade comportamental do líder está positivamente relacionada com a satisfação do seguidor pelo mesmo motivo básico de confiança: uma integridade comportamental elevada dá ao seguidor uma sensação de certeza sobre o que poderá acontecer. Estes autores observaram que o seguidor pode não gostar das decisões do líder e pode não estar satisfeito, mas no caso em que não há certeza (devido à baixa integridade comportamental), não é provável que o seguidor esteja satisfeito com o líder sob quaisquer circunstâncias.

Como podemos ver atrás, vários são os estudos que provaram existir uma relação entre a integridade comportamental de um líder e a confiança/satisfação do seguidor com o líder. No trabalho desenvolvido por Guchait, Simons e Pasamehmetoglu (2016) estes autores propuseram

a utilização da variável satisfação no trabalho como variável mediadora, que até então nunca tinha sido testada. A utilização desta variável como mediadora recaiu na mesma lógica que o comprometimento organizacional, ou seja, a integridade comportamental de um líder leva os funcionários a identificarem-se com o líder e com a organização uma vez que quando os objetivos e expectativas são claros é transmitida uma sensação de segurança aos funcionários sobre o que vai acontecer e consequentemente os funcionários passam a sentir-se mais satisfeitos (Palanski e Yammarino, 2009).

## Capítulo 3 - Metodologia

Neste capítulo vai ser apresentado o objetivo da presente dissertação, exposta a relação entre as variáveis que vão ser estudadas assim como as hipóteses que vão ser formuladas entre elas e a metodologia de investigação a ser utilizada.

### 3.1. Objetivo do estudo e formulação das hipóteses

A presente investigação tem como objetivo estudar a relação entre a integridade comportamental e o desempenho na recuperação de erros e conhecer o papel mediador da satisfação no trabalho e da cultura de gestão de erros nesta relação.

Um dos motivos que justifica a relação existente entre a IC de um líder e o desempenho dos seus funcionários é que a percepção da consistência entre as palavras e os atos de um líder estabelece a direção a dar aos seus seguidores, promovendo valores e direções claros e coesos sobre organização como um todo, com os quais os seguidores se conseguem identificar (Leroy, Palanski e Simons, 2012). A confiança e credibilidade aqui estabelecida exerce um poder enorme sobre a adaptação dos funcionários às mudanças e um forte incentivo à criação de iniciativas de valor acrescentado. Os funcionários ficam motivados e acreditam mais no que fazem, melhoram a sua eficácia e a sua recuperação de erros é tendencialmente mais rápida. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese a ser testada:

**Hipótese 1:** A integridade comportamental do líder tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros.

Como referido na revisão de literatura a cultura de gestão de erros pode ser aplicada ao nível das organizações como um todo, através do conceito de cultura (Klein, Dansereau e Hall, 1994). A formação da cultura, por suas vez, é espelhada nas práticas e procedimentos compartilhados e percebidos Rolf *et al.*, (2004). A integridade comportamental do líder é precisamente definida como sendo os comportamentos íntegros do líder percebidos pelos seus funcionários.

Neste sentido, a percepção de comportamentos íntegros no líder, pode encorajar a que haja uma maior partilha dessas situações de erros entre as partes, uma vez que os seguidores vão se sentir mais confortáveis para partilharem os seus erros com os líderes e estes terão a possibilidade



de orienta-los em relação aos seus comportamentos e ações nestas situações, influenciando positivamente a cultura de gestão de erros na organização. Assim, formulou-se a seguinte hipótese a ser testada:

**Hipótese 2:** A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na cultura de gestão de erros.

A cultura de gestão de erros deve fomentar a comunicação sobre os erros, encorajando os indivíduos a explorarem e experimentarem. Na verdade, os erros podem inspirar os indivíduos a desenvolver um entendimento melhor e mais sofisticado de uma situação específica que causou a ocorrência de um erro (Dormann e Frese, 1994) e influenciar positivamente o desempenho na recuperação do erro. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese a ser testada:

**Hipótese 3:** A cultura de gestão de erros tem impacto positivo no desempenho na recuperação do erro.

De acordo como o apresentado anteriormente, a relação entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação do erro, pode ser explicada pela cultura de gestão de erros. Assim sendo apresenta-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** A cultura de gestão dos erros pode mediar a relação entre a integridade comportamental do líder e a desempenho na recuperação de erros.

A liderança percebida com integridade comportamental, resulta em sentimentos de confiança e satisfação com o líder Dirks e Ferrin (2002), que por sua vez, poderá levar a que os funcionários se sintam mais intrinsecamente motivados para as suas tarefas de trabalho e emocionalmente mais ligados ao seu trabalho. A seguinte hipótese é proposta:

**Hipótese 5:** A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho dos funcionários provavelmente resultará num aumento do desempenho no trabalho, uma vez que os indivíduos farão esforços adicionais para recuperar erros de forma eficaz (Palanski e Yammarino, 2009). A seguinte hipótese é proposta:

**Hipótese 6:** A satisfação no trabalho tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros.

A integridade comportamental percebida de um líder é fundamental para a satisfação dos seus funcionários para com o seu líder e o seu trabalho. A satisfação no trabalho é assim um fator que pode relacionar a integridade comportamental de um líder e o melhor desempenho na recuperação de erros dos seus funcionários. A seguinte hipótese é proposta:

**Hipótese 7:** A satisfação no trabalho pode mediar a relação entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros.

Na figura 5 é apresentado o modelo de equações estruturais que vai ser testado na presente dissertação, e cujas hipóteses foram enumeradas acima. O tracejado a laranja e azul são, respetivamente, os possíveis efeitos mediadores das variáveis cultura de gestão de erros e satisfação no trabalho entre a integridade comportamental e a gestão de recuperação de erros.

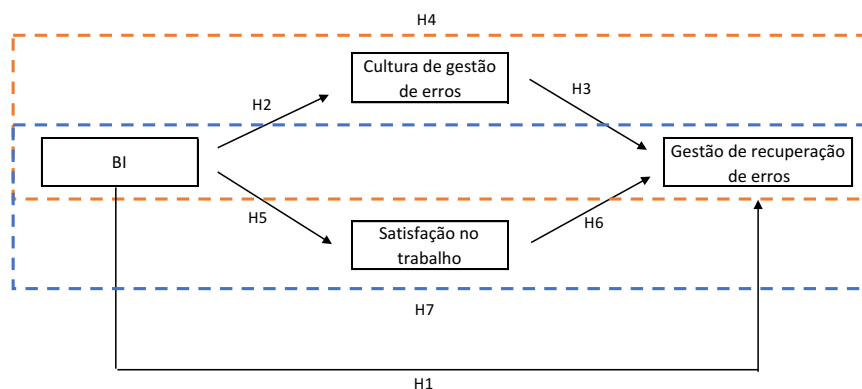


Figura 4: Modelo de Hipóteses  
Fonte: Elaboração própria

### **3.2. Tipo de investigação**

De forma a responder ao objetivo acima descrito e verificar as hipóteses acima destacadas, este estudo vai utilizar o método de investigação quantitativo, recorrendo a inquéritos por questionário que permitirão recolher informação relevante numa quantidade significativa, possibilitando examinar as relações entre as variáveis.

#### **3.2.1. Construção do inquérito e procedimentos de recolha de dados**

De modo a responder às hipóteses acima definidas foi elaborado um questionário, sendo composto por 2 secções distintas. Na primeira secção procurou-se recolher os dados sociodemográficos dos inquiridos, nomeadamente, o género, a idade, a nacionalidade, situação profissional, o setor de atividade, o nível de escolaridade, e número de anos na empresa. Na segunda secção, Tabela 2, procurou-se avaliar as variáveis a estudar: o desempenho na recuperação de erros, a integridade comportamental, a cultura de gestão de erros e a satisfação no trabalho. Esta avaliação foi feita com recurso a formulação de afirmações, que foram avaliadas pelos inquiridos utilizando uma escala de Likert de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente). Na tabela 2 pode observar-se as questões formuladas no inquérito, que são sustentadas em referências bibliográficas.

O questionário online foi desenvolvido no Google Docs e divulgado através do e-mail institucional da faculdade e das redes sociais (Facebook e LinkedIn). Nas redes sociais solicitou-se a partilha da hiperligação do questionário, recorrendo-se ao método bola de neve (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

O questionário esteve acessível entre Junho e Julho de 2018. O questionário pode ser consultado no Anexo I, bem como o texto que explica o seu propósito e o que era pedido aos inquiridos.

Ordem Questões	Código_PLS	Variáveis	Questões	Fontes
Q4	BI_7	Behavior Integrity	Se o meu gestor disser que irá fazer algo, ele/ela fá-lo-á.	Simon T, Friedman R, Liu L.A, McLean Parks J. 2007 Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and ‘trickle down’ among Black and non-Black employees. J. Appl. Psychol. 92, 650–665
Q6	BI_5		O meu gestor atua em consonância com as prioridades que estabelece.	
Q15	BI_2		O meu gestor cumpre as suas promessas.	
Q18	BI_1		Existe uma correspondência entre as palavras e as ações do meu gestor.	
Q19	BI_3		O meu gestor faz o que ele/ela diz que vai fazer.	
Q24	BI_4		O meu gestor rege-se pelos mesmos valores que defende.	
Q26	BI_6		Quando o meu gestor promete algo, eu posso ter certeza de que isso vai acontecer.	
Q2	EMC_1	Error Management Culture	Sinto que os meus erros ajudam a melhorar o processo de trabalho.	Van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. J. Appl. Psychol. 90 1228–1240
Q3	EMC_4		Sinto que um erro fornece informações importantes para a continuação do trabalho.	
Q10	EMC_8		Sinto que na minha organização as pessoas receiam errar.	
Q11	EMC_3		Após a ocorrência de um erro, sinto que o mesmo é analisado minuciosamente.	
Q20	EMC_2		Após a ocorrência de um erro, eu penso como corrigi-lo.	
Q21	EMC_9		Receio que a minha avaliação de desempenho seja prejudicada pelos erros que realizo no trabalho.	
Q23	EMC_7		Sinto-me à vontade para partilhar os meus erros com os meus colegas, porque sinto que isso os pode ajudar a ultrapassar os seus próprios erros.	
Q25	EMC_5		Quando não consigo corrigir um erro sozinho/a, posso contar com a ajuda do meu gestor.	
Q27	EMC_6		Se eu não conseguir continuar o meu trabalho depois de um erro, posso confiar nos meus colegas.	
Q7	JS_3	Job Satisfaction	Em geral, gosto de trabalhar aqui.	Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. Journal of Vocational Behavior, 73, 63–77
Q13	JS_4		Aceitaria o mesmo trabalho, outra vez	
Q14	JS_2		Em geral, eu gosto do meu trabalho.	
Q16	JS_1		Apesar de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho.	
Q22	JS_5		Recomendaria o meu trabalho actual a um amigo	
Q1	ERP_3	Error Recovery Performance	Eu sou capaz de lidar corretamente com erros.	Leroy, H., Palanski, M.E. and Simons, T. (2012) Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. Journal of Business Ethics, 107, 255-264
Q5	ERP_4		Eu não entro em pânico ou sinto-me perdido ao lidar com erros.	
Q8	ERP_2		Estou confortável durante uma situação de erro ou resolução do erro.	
Q9	ERP_1		Frequentemente consigo gerir bem os meus erros.	
Q12	ERP_6		Quando um erro ocorre o meu principal objetivo é resolver o mesmo.	
Q17	ERP_5		Eu não me importo de lidar com erros.	

Tabela 2: Itens do Questionário e Respetiva Bibliografia  
Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 4 - Análise dos resultados

Neste capítulo da dissertação será em primeiro lugar caracterizada a amostra dos dados recolhidos através da elaboração do questionário anteriormente referenciado e de seguida será feita uma análise aos dados obtidos e por último será analisada a validade das hipóteses de investigação. Para tal, foi necessário recorrer à utilização de dois softwares: *Microsoft Office Excel* e *SMART PLS*.

### 4.1. Caracterização da amostra

No período de junho a julho de 2018 foram recolhidas 184 respostas corretamente respondidas e válidas. Do total das respostas, no estudo só serão utilizadas 142 respostas, visto que as restantes 42 são relativas a inquiridos que são estudantes sem qualquer experiência profissional, e que por isso não podem fazer parte do âmbito deste estudo. Na Tabela 3 é possível visualizar a distribuição das respostas ao inquérito por tipo de resposta: a resposta ao inquérito com relevância para o estudo em questão, isto é, o inquirido possui experiência profissional ou a resposta ao inquérito não tem relevância para o estudo em questão, isto é, o inquirido ainda é estudante e não possui uma experiência profissional. Como existe um subconjunto da amostra que não é relevante para o estudo, relativo as respostas de inquiridos estudantes que não possuem qualquer experiência profissional relevante, estas não serão consideradas na seguinte análise da caracterização da amostra utilizada neste estudo.

<b>Tipo de Resposta</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>% das Respostas Totais</b>
Respostas com relevância para o estudo	142	77%
Respostas sem relevância para o estudo	42	23%
<b>Total Inquérito</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

Tabela 3: Distribuição por qualidade de resposta ao inquérito.  
Fonte: Elaboração própria

Também é importante realçar que segundo Marôco (2014), a amostra deve conter pelo menos cinco observações por cada questão realizada. Sendo que o questionário é composto por 27 questões, a amostra deverá conter pelo menos 135 observações/respostas. Como demonstrado no Tabela 3 a amostra é compósita por 142 respostas válidas, sem qualquer omissão de valores.

Em termos do género do grupo de participantes neste estudo, a amostra dos participantes com relevância para o estudo é compósita por 77 respostas de inquiridos do género feminino (54%) e 65 respostas do género masculino (46%).

A distribuição das respostas ao questionário consoante os géneros dos inquiridos são apresentados no Gráfico 1.

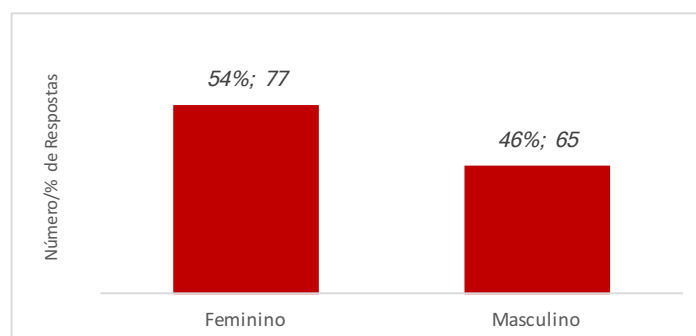


Gráfico 1: Número e % de Respostas por Género do Inquirido da amostra com relevância para o estudo  
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à faixa etária é possível observar no Gráfico 2 que o maior número de participantes com respostas com relevância para o estudo está compreendido entre os 24 e 34 anos (56%), seguido de 30 participantes (21%) com idades compreendidas entre os 35 e 49 anos, de 23 participantes (16%) com idades compreendidas entre 18 e 23 anos e, por fim, 10 (7%) participantes com idades superiores a 50 anos.

Como referido anteriormente, a distribuição das respostas da amostra consoante as faixas etárias dos participantes são apresentadas no Gráfico 2.

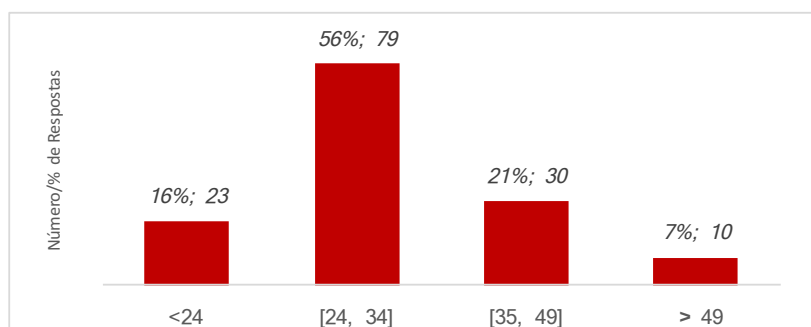


Gráfico 2: Número e % de Respostas por Faixa Etária do Inquirido da amostra com relevância para o estudo  
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao nível de escolaridade podemos concluir que o maior número de respostas da amostra com relevância para o estudo concentra-se nos participantes em que a sua mais recente formação é um Mestrado/Pós-Graduação com 80 respostas (56%), seguido de 50 respostas (35%) de participantes em que a sua mais recente formação é uma licenciatura/bacharelato. O restante número de respostas (12 respostas que corresponde a 8% do total de respostas da amostra com relevância para o estudo) está distribuído entre participantes onde a sua formação mais recente é um doutoramento, ensino secundário e ensino básico.

A distribuição das respostas da amostra consoante os níveis de escolaridade dos participantes são apresentados no Gráfico 3.

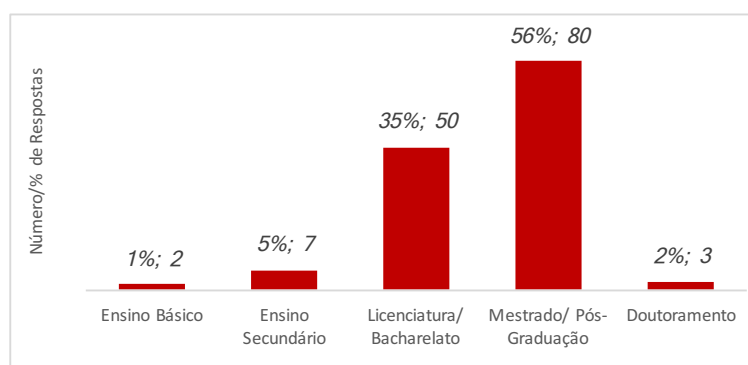


Gráfico 3: Número e % de Respostas por Nível de Escolaridade do Inquirido da amostra com relevância para o estudo  
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à situação profissional dos participantes da amostra, 73 participantes (51%) possuem um contrato sem termo, 52 participantes (37%) possuem um contrato com termo e 17 participantes (11%) são estagiários, trabalhadores-estudantes ou estão atualmente desempregados, mas possuem uma experiência profissional relevante.

O resumo da distribuição das respostas da amostra consoante a situação profissional dos inquiridos é apresentada no Gráfico 4.



Gráfico 4: Número e % de respostas por situação profissional do inquirido  
Fonte: Elaboração própria

Em termos do setor de atividade da amostra, os setores com uma maior relevância nas respostas são o setor do comércio e distribuição com 28 respostas (20%), o setor financeiro, banca e seguros com 27 respostas (19%) e o setor da consultoria com 26 respostas (18%). O detalhe dos restantes setores de atividade pode ser analisado com maior detalhe no Gráfico 5.

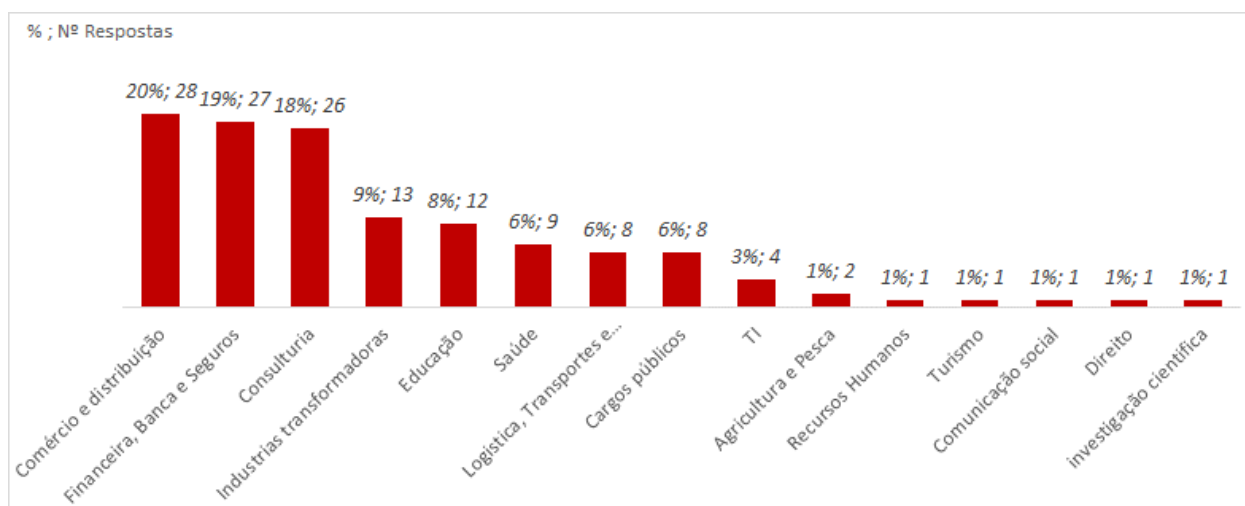


Gráfico 5: Número e % de respostas por setor de atividade do inquirido  
Fonte: Elaboração própria

Por fim, também foi questionado aos inquiridos com uma experiência profissional relevante qual a dimensão da empresa onde exerciam a sua atividade profissional. Os resultados a esta última



questão podem ser analisados no Gráfico 6. Relativamente a esta variável, 75 inquiridos da amostra com relevância para o estudo (53%) exercem a sua atividade profissional em empresas com um número de colaboradores superior a 251, 35 inquiridos (25%) em empresas com um número de trabalhadores entre 51 e 250, 21 inquiridos (15%) em empresas entre 10 a 50 colaboradores e, por fim, 11 inquiridos (8%) em empresas com um número de trabalhadores menor que 10.

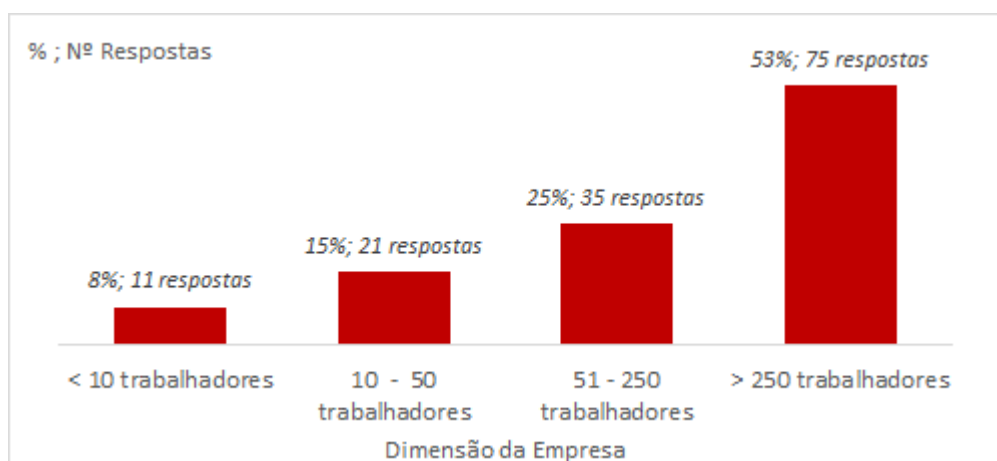


Gráfico 6: Número e % de respostas por intervalo da dimensão da empresa do inquirido  
Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4 pode encontrar-se o resumo de todas as variáveis estudadas e apresentadas anteriormente da amostra, exibindo de forma separada e para cada uma, o número de respostas obtidas de acordo se o inquerido é ou não relevante para o estudo.

É importante realçar que esta é uma amostra de participantes jovens com idades maioritariamente compreendidas entre os 24 e os 30 anos onde existe uma boa repartição entre amostras de participantes do género feminino e do género masculino. Os participantes do questionário também demonstram um elevado nível de escolaridade, com 94% da amostra a ter uma formação superior a uma licenciatura/bacharelato. Relativamente a fatores profissionais, 88% dos participantes já possuem um contrato de trabalho com uma empresa, sendo que 51% possuem um contrato sem termo certo. Os setores de atividade que mais se destacam nos participantes desta amostra são o comércio e distribuição, finanças, banca e seguros e consultoria. Estes 3 setores representam 57% da amostra.

Variáveis	Respostas com relevância para o estudo		Respostas sem relevância para o estudo	
Gênero	Respostas	Percentagem (%)	Respostas	Percentagem (%)
Feminino	77	54%	26	62%
Masculino	65	46%	16	38%
Total	142	100%	42	100%
Faixa Etária	Respostas	Percentagem (%)	Respostas	Percentagem (%)
<24	23	16%	32	76%
[24 , 34]	79	56%	10	24%
[35, 49]	30	21%	0	0%
> 49	10	7%	0	0%
Total	142	100%	42	100%
Nível Escolaridade	Respostas	Percentagem (%)	Respostas	Percentagem (%)
Ensino Básico	2	1%		
Ensino Secundário	7	5%	5	4%
Licenciatura/ Bacharelato	50	35%	27	19%
Mestrado/ Pós-Graduação	80	56%	10	7%
Doutoramento	3	2%		
Total	142	100%	42	30%
Nível Escolaridade	Respostas	Percentagem (%)	Respostas	Percentagem (%)
Estudante (Única Ocupação)		0%	42	100%
trabalhador-estudante	3	2%		
Desempregado	2	1%		
Estagiário	12	8%		
Trabalhador: contrato com termo	52	37%		
Trabalhador: contrato sem termo	73	51%		
Total	142	100%	42	100%
Sector Atividade	Respostas	Percentagem (%)	Respostas	Percentagem (%)
Comércio e distribuição	28	20%		
Financeira, Banca e Seguros	27	19%		
Consultoria	26	18%		
Indústrias transformadoras	13	9%		
Educação	12	8%		
Saúde	9	6%		
Logística, Transportes e armaz.	8	6%		
Cargos públicos	8	6%		
TI	4	3%		
Agricultura e Pesca	2	1%		
Recursos Humanos	1	1%		
Turismo	1	1%		
Comunicação social	1	1%		
Direito	1	1%		
investigação científica	1	1%		
Total	142	100%	-	-
Dimensão Empresa	Respostas	Percentagem (%)	Respostas	Percentagem (%)
< 10 trabalhadores	11	8%		
10 - 50 trabalhadores	21	15%		
51 - 250 trabalhadores	35	25%		
> 250 trabalhadores	75	53%		
Total	142	1	-	-

Tabela 4: Resumo das respostas ao inquérito por questão e sua relevância para o estudo

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Análise descritiva

Para uma apreciação preliminar dos dados recolhidos, através de uma análise estatística descritiva, na Tabela 5 são apresentados os valores da Média, Desvio Padrão, Moda, Mínimo e Máximo, referente às questões que compõem as variáveis em estudo (integridade comportamental do líder, satisfação no trabalho, cultura da gestão de erros e o desempenho na recuperação de erros).

Como descrito anteriormente, foi realizada uma recolha de dados através de um inquérito com 27 questões, mais as questões demográficas que permitiram uma caracterização da amostra. Relativamente às 27 questões, os inquiridos tinham uma possibilidade de resposta de uma escala de 1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”, de forma a mensurar as variáveis latentes neste estudo.

Variável / Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Min	Max
<b>Integridade Comportamental</b>					
BI_1	3,6	1,0	4	1	5
BI_2	3,7	1,0	4	1	5
BI_3	3,7	1,0	4	1	5
BI_4	3,6	1,0	4	1	5
BI_5	3,5	0,9	4	1	5
BI_6	3,6	1,0	4	1	5
BI_7	3,7	1,0	4	1	5
<b>Satisfação no trabalho</b>					
JS_1	4,0	0,9	4	1	5
JS_2	3,9	1,0	4	1	5
JS_3	3,9	0,9	4	1	5
JS_4	4,0	1,0	4	1	5
JS_5	3,6	1,1	4	1	5
<b>Cultura de Gestão de Erros</b>					
EMC_1	3,9	0,9	4	1	5
EMC_2	4,4	0,6	5	2	5
EMC_3	3,3	1,0	4	1	5
EMC_4	4,1	0,8	4	1	5
EMC_5	4,0	0,8	4	1	5
EMC_6	3,8	0,9	4	1	5
EMC_7	3,9	0,9	4	1	5
EMC_8	3,3	1,1	4	1	5
EMC_9	3,1	1,1	4	1	5
<b>Desempenho na recuperação de erros</b>					
ERP_1	4,0	0,7	4	1	5
ERP_2	3,6	1,0	4	1	5
ERP_3	4,0	0,7	4	2	5
ERP_4	3,8	0,9	4	1	5
ERP_5	3,8	0,9	4	1	5
ERP_6	4,5	0,6	5	2	5

Tabela 5: Resumo da análise descritiva das variáveis  
Fonte: Elaboração própria

De acordo com Marôco (2014), para se realizar uma inferência estatística é necessário conhecer as propriedades de distribuição da estatística amostral para se conseguir inferir a população teórica. Tendo em conta o Teorema do Limite Central pode-se assumir que a distribuição da média amostral tende para a distribuição normal à medida que se verifica um incremento na dimensão da amostra. Uma vez que a distribuição de média é satisfatória para amostras de dimensão superior a 30 observações e este estudo contém 142 questionários corretamente respondidos, pode-se afirmar que estamos perante uma distribuição amostral normal.

### **Integridade Comportamental**

Relativamente às 7 questões correspondes à integridade comportamental do líder, as questões que mais se destacaram pela positiva foram: “O meu gestor cumpre as suas promessas.” (média BI\_2 = 3,7), “O meu gestor faz o que ele/ela diz que vai fazer.” (média BI\_3 = 3,7) e “Se o meu gestor disser que irá fazer algo, ele /ela fá-lo-á.” (média BI\_7 = 3,7). Por outro lado, a questão que obteve uma média de respostas mais baixa na escala definida foi “O meu gestor atua em consonância com as prioridades que estabelece.” (média BI\_5 = 3,5). No entanto, todas as médias e desvios padrões das 7 questões apresentam valores muito semelhantes entre si.

A resposta utilizada com maior frequência, ou seja, a moda das respostas dos inquiridos nas 7 questões referentes a esta variável foi “4 – Concordo”.

### **Satisfação no Trabalho**

Relativamente às 5 questões correspondes à satisfação no trabalho do seguidor, as questões que mais se destacaram pela positiva foram: “Apesar de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho.” (média ST\_1 = 4,0) e “Aceitaria o mesmo trabalho, outra vez.” (média ST\_4 = 4,0). Por outro lado, a questão que obteve uma média de respostas mais baixa na escala definida foi “Recomendaria o meu trabalho atual a um amigo” (média ST\_5 = 3,6). A moda destas questões foi “4 – Concordo”.

## **Cultura de Gestão de Erros**

Relativamente às 9 questões correspondentes cultura da gestão de erros na empresa do inquirido, as questões que mais se destacaram por uma concordância total foram: “Após a ocorrência de um erro, eu penso como corrigi-lo.” (média EMC\_2 = 4,4), “Sinto que um erro fornece informações importantes para a continuação do trabalho.” (média EMC\_4 = 4,1) e “Quando não consigo corrigir um erro sozinho/a, posso contar com a ajuda do meu gestor.” (média EMC\_5 = 4,0). Por outro lado, as questões que obtiveram um nível de respostas mais próximo da discordância da afirmação foram: “Receio que a minha avaliação de desempenho seja prejudicada pelos erros que realizo no trabalho.” (média EMC\_9 = 3,1), “Após a ocorrência de um erro, sinto que o mesmo é analisado minuciosamente.” (média EMC\_3 = 3,3) e “Sinto que na minha organização as pessoas receiam errar.” (média EMC\_8 = 3,3). Como verificado nas variáveis anteriores, também nesta a moda destas questões foi “4 – Concordo”, com exceção da variável EMC\_2 – “Após a ocorrência de um erro, eu penso como corrigi-lo.”, onde a resposta com maior frequência foi “5 – Concordo Totalmente” e também apresenta um desvio padrão baixo, quando comparado com as restantes questões: 0,6.

É importante salientar que as questões EMC\_8 – “Sinto que na minha organização as pessoas receiam errar.” e EMC\_9 – “Receio que a minha avaliação de desempenho seja prejudicada pelos erros que realizo no trabalho.”, que medem a não existência de uma cultura de gestão de erros na empresa do inquerido, serão posteriormente revertidas de forma a construir o modelo estrutural.

## **Desempenho na recuperação de erros**

Em termos das 6 questões relativas ao desempenho na recuperação de erros, a questão ERP\_6 – “Quando um erro ocorre o meu principal objetivo é resolver o mesmo.” foi a que mais se aproximou de uma concordância total, com uma média de 4,5, uma moda de “5 – Concordo Totalmente” e um desvio padrão de 0,6 que é baixo quando comparado com as restantes questões deste lote. Por outro lado, a questão ERP\_2 – “Estou confortável durante uma situação de erro ou resolução do erro.” apresentou a média mais baixa quando comparado com as restantes questões, com uma média de 3,6, mas com uma moda de “4 – Concordo”.

### 4.3. Erro da variância comum (Common method bias)

O erro da variância comum refere-se à variância atribuível ao método de medição, ou seja, está relacionada com a metodologia utilizada na recolha dos dados e não com os constructos. Desta forma este teste permite validar a forma de recolha de dados.

Segundo Podsakoff *et al.* (2003) existem vários procedimentos a ter em conta de forma a evitar/minimizar problemas relacionados como *common method bias*, como: o anonimato dos inquiridos e o incentivo à resposta honesta, de forma a reduzir a apreensão de avaliação, a clareza dos itens, o contrabalançar da ordem das questões e melhorar os itens de escala.

Estes procedimentos foram tidos em conta aquando da recolha dos dados, contudo deve confirmar-se, ainda assim, a existência ou não deste erro na recolha dos dados. Neste sentido será utilizado o teste de fator único de Harman, que é o teste mais comum a ser usado para avaliar esse erro.

O teste de fator único de Harman efetua uma análise fatorial exploratória onde examina a possibilidade de um fator poder explicar a variância das variáveis. Este único fator comum não pode explicar mais do que 50% do total da variância do modelo, para que se possa concluir pela inexistência de erro de variância comum.

Aplicando o teste aos dados do presente estudo concluiu-se que um fator explica 32% da variância total (tabela 6). Este valor evidencia que não existe a possibilidade de se verificar o erro da variância comum.

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,674	32,124	32,124	8,674	32,124	32,124
2	3,149	11,662	43,787			
3	2,609	9,663	53,449			
4	1,45	5,37	58,819			
5	1,38	5,11	63,929			
6	1,233	4,566	68,495			
7	0,906	3,355	71,85			
8	0,836	3,096	74,946			
9	0,76	2,816	77,762			
10	0,687	2,546	80,308			
11	0,654	2,424	82,732			
12	0,55	2,036	84,768			
13	0,499	1,85	86,618			
14	0,471	1,745	88,363			
15	0,434	1,607	89,969			
16	0,414	1,533	91,503			
17	0,389	1,439	92,942			
18	0,335	1,241	94,182			
19	0,295	1,093	95,276			
20	0,27	1,001	96,277			
21	0,21	0,78	97,056			
22	0,192	0,713	97,769			
23	0,178	0,659	98,428			
24	0,142	0,528	98,956			
25	0,116	0,429	99,384			
26	0,097	0,359	99,743			
27	0,069	0,257	100			

Tabela 6: Variância total explicada  
Fonte: Elaboração Própria (SPSS Software)

#### 4.4. Modelo de equações estruturais

O modelo de equações estruturais ou SEM (*Structural Equation Modeling*) é um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, combinando aspetos da análise fatorial com a regressão múltipla, que permitem avaliar relações de dependência e independência entre variáveis latentes (constructos ou fatores), por meio de variáveis observadas (manifestas ou itens), através de um conjunto de técnicas e procedimentos multivariados que avaliam relações simultâneas (Hair *et al.*, 2005). As variáveis observadas (manifestas), são manipuladas ou observadas diretamente (p.e: “Em geral, eu gosto do meu trabalho”, avaliada de 1- Discordo completamente a 5- Concordo Totalmente). As variáveis latentes (constructos ou fatores), são variáveis que não se observam diretamente (p.e.: integridade comportamental de um líder), mas através das variáveis observadas (manifestas) (Marôco, 2014).

Para análise e validação do modelo teórico proposto, optou-se pelo Modelo de Equações Estruturais, como base no Método dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modelling* – PLS-SEM) para a estimação dos parâmetros, e foi utilizado o software SmartPLS 3.0 (Ringle, Wende e Becker, 2015). O PLS-SEM é o método mais adequado para modelar complexas relações com múltiplos relacionamentos de dependência e independência entre variáveis latentes (Roldan e Cepeda, 2016). As relações entre as variáveis observadas e latentes neste modelo (PLS-SEM) são representadas através de um diagrama de caminho (*path diagram*).

O modelo PLS caminho é dividido em dois modelos: modelo estrutural (também chamado modelo interno, no contexto de PLS-SEM), que evidencia as relações (caminhos) entre os constructos; e os modelos de mensuração (também referidos como modelos externos em PLS-SEM), que reporta as relações entre os constructos e as variáveis observadas (Hair *et al.*, 2014).



#### 4.4.1. Modelo de Mensuração

A teoria de Mensuração especifica como as variáveis latentes (constructos) são mensuradas. A avaliação de modelos de Mensuração (relações entre os indicadores e constructos) envolve: validade convergente (*variance extracted*) e fiabilidade do indicador (*indicator reliability*); fiabilidade composta (*composite reliability*); e validade discriminante (*discriminant validity*).

Avaliação de Mensuração do MEE	Indicador	Valores de referência	Referências
Validade Convergente	AVE	AVE > 0,50	(Henseler; Ringle e Sinkovics (2009))
	Cargas externas (confiabilidade do indicador)	Eliminação das cargas fatoriais de menor valor de forma a aumentar o valor das AVE's	
Consistência interna e fiabilidade composta	Alfa de Cronbach (AC)	AC > 0,6	Hair et al. (2014)
	Fiabilidade composta (FC)	FC > 0,7	
Validade Discriminante	Cargas cruzadas	Valores das cargas maiores nas VL's originais do que em outras.	Chin, 1998
	Critério de Fornell e Larcker	Compara-se as raízes quadradas dos valores de AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos. As raízes quadradas das AVE's devem ser maiores que as correlações dos construtos.	Fornell e Larcker (1981)

Tabela 7: Avaliação da Mensuração do MEE  
Fonte: Elaboração Própria

Seguindo a sequência indicada na tabela 7 foram efetuados os referidos testes às medidas propostas.

#### Validade convergente

Através da observação dos valores constante na Tabela 8, podemos verificar que o valor da variância média extraída (ou AVE - *average variance extracted*) da variável latente cultura de gestão de erros (EMC) apresenta um valor muito abaixo do aceitável para este indicador. Assim, é necessário avaliar os valores das cargas externas das variáveis observadas desta variável latente e retirar, uma a uma, as variáveis observadas com cargas externas menores, até o valor da AVE cumprir o valor de referencia (AVE>0,5).

Nesta forma e após retirar as variáveis com menores cargas externas (EMC\_9; EMC\_8; EMC\_3; EMC\_7; EMC\_2; EMC\_1), o valor AVE da variável EMC já superior ao valor de referência atingindo um AVE de 0,537, podendo concluir-se que o modelo converge para um resultado satisfatório (Fornell e Larker, 1981).

Variáveis Latentes e Variáveis observadas	Validade Convergente		Consistência Interna e Fiabilidade Composta	
	AVE	Cargas externas	Alfa de Cronbach (AC)	Fiabilidade composta (FC)
Integridade Comportamental (Behaviour Integrity)	0,753		0,945	0,955
BI_1_ Existe uma correspondência entre as palavras e as ações do meu gestor.		0.915		
BI_2_ O meu gestor cumpre as suas promessas.		0.889		
BI_3_ O meu gestor faz o que ele/ela diz que vai fazer.		0.915		
BI_4_ O meu gestor rege-se pelos mesmos valores que defende.		0.822		
BI_5_ O meu gestor atua em consonância com as prioridades que estabelece.		0.813		
BI_6_ Quando o meu gestor promete algo, eu posso ter certeza de que isso vai acontecer.		0.910		
BI_7_ Se o meu gestor disser que irá fazer algo, ele/ela fá-lo-á.		0.799		
Cultura de Gestão de Erros (Error Management Culture)	0,279		0,657	0,763
EMC_1_ Sinto que os meus erros ajudam a melhorar o processo de trabalho.		0.606		
EMC_2_ Após a ocorrência de um erro, eu penso como corrigi-lo.		0.510		
EMC_3_ Após a ocorrência de um erro, sinto que o mesmo é analisado minuciosamente.		0.424		
EMC_4_ Sinto que um erro fornece informações importantes para a continuação do trabalho.		0.614		
EMC_5_ Quando não consigo corrigir um erro sozinho/a, posso contar com a ajuda do meu gestor.		0.694		
EMC_6_ Se eu não conseguir continuar o meu trabalho depois de um erro, posso confiar nos meus colegas.		0.635		
EMC_7_ Sinto-me à vontade para partilhar os meus erros com os meus colegas, porque sinto que isso os pode ajudar a ultrapassar os seus próprios erros.		0.504		
EMC_8_ Sinto que na minha organização as pessoas receiam errar.		0.404		
EMC_9_ Receio que a minha avaliação de desempenho seja prejudicada pelos erros que realizo no trabalho.		0.173		
Satisfação no trabalho (Job Satisfaction)	0,783		0,93	0,947
JB_1_ Apesar de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho.		0.885		
JB_2_ Em geral, eu gosto do meu trabalho.		0.926		
JB_3_ Em geral, gosto de trabalhar aqui.		0.934		
JB_4_ Aceitaria o mesmo trabalho, outra vez		0.832		
JB_5_ Recomendaria o meu trabalho actual a um amigo		0.843		
Desempenho na recuperação de erros (Error Recovery Performance)	0,511		0,792	0,856
ERP_1_ Frequentemente consigo gerir bem os meus erros.		0.815		
ERP_2_ Estou confortável durante uma situação de erro ou resolução do erro.		0.751		
ERP_3_ Eu sou capaz de lidar corretamente com erros.		0.776		
ERP_4_ Eu não entro em pânico ou sinto-me perdido ao lidar com erros.		0.752		
ERP_5_ Eu não me importo de lidar com erros.		0.751		
ERP_6_ Quando um erro ocorre o meu principal objetivo é resolver o mesmo.		0.325		

Tabela 8: Valores dos indicadores iniciais (antes de retirada de variáveis)  
Fonte: Elaboração própria (Smart-pls)

## Consistência interna e fiabilidade compósita

Após garantir a validade convergente é necessário avaliar a fiabilidade através dos valores da consistência interna (alfa de Cronbach) e a fiabilidade compósita (FC). O indicador mais tradicional é o alfa de Cronbach (AC), que é baseado nas intercorrelações das variáveis. Contudo, a FC é mais adequada ao PLS-PM, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas fiabilidades, enquanto que o AC é muito sensível ao número de variáveis observadas em cada variável latente. Nos dois casos, são usados para se avaliar se a amostra está livre de enviesamentos, ou ainda, se as respostas, no seu conjunto, são confiáveis.

Avaliando os valores da Tabela 9 verifica-se que apenas o valor do AC da variável EMC está ligeiramente abaixo (0,581) do seu valor de referência ( $AC > 0,6$ ), contudo como o valor é próximo e o valor da FC (0,774), que é um indicador mais fiável como explicado acima, cumpre o seu valor de referência, podemos concluir pela confiabilidade das variáveis observadas de todas as variáveis latentes.

Variáveis Latentes e Variáveis observadas	Validade Convergente	Consistência Interna e Fiabilidade Composta	
	AVE	Alfa de Cronbach (AC)	Fiabilidade composta (FC)
Integridade Comportamental (Behaviour Integrity)	0.753	0.945	0.955
Cultura de Gestão de Erros (Error Management Culture)	0.537	0.581	0.774
Satisfação no trabalho (Job Satisfaction)	0.783	0.930	0.947
Desempenho na recuperação de erros (Error Recovery Performance)	0.511	0.792	0.855

Tabela 9: Indicadores da validade convergente e fiabilidade da amostra após retirada de variáveis observadas  
Fonte: Elaboração própria (Smart-pls)

## Validade discriminante

Por último, e de forma a concluir a análise da validade das variáveis, foi testada a análise discriminante, através de dois testes: 1) Cargas cruzadas (*Cross Loading*); 2) critério de Fornell e Larker, (1981).

Na tabela 10 nitidamente se constata que as cargas fatoriais das variáveis observadas nas variáveis latentes originais são sempre maiores que nas outras variáveis. Assim, pela avaliação das cargas cruzadas das variáveis o modelo tem validade discriminante.

1) Cargas cruzadas

	Behavior Integrity	Error Management Culture	Job Satisfaction	Error Recovery Performance
BI_1	<b>0.914</b>	0.544	0.443	0.314
BI_2	<b>0.891</b>	0.511	0.452	0.216
BI_3	<b>0.917</b>	0.522	0.413	0.223
BI_4	<b>0.819</b>	0.510	0.415	0.348
BI_5	<b>0.810</b>	0.480	0.360	0.322
BI_6	<b>0.912</b>	0.531	0.479	0.246
BI_7	<b>0.799</b>	0.450	0.277	0.280
EMC_4	0.213	<b>0.633</b>	0.186	0.389
EMC_5	0.621	<b>0.825</b>	0.379	0.250
EMC_6	0.358	<b>0.727</b>	0.209	0.237
JS_1	0.411	0.325	<b>0.885</b>	0.148
JS_2	0.399	0.294	<b>0.926</b>	0.252
JS_3	0.441	0.366	<b>0.934</b>	0.236
JS_4	0.325	0.315	<b>0.832</b>	0.176
JS_5	0.486	0.347	<b>0.843</b>	0.204
ERP_1	0.257	0.342	0.168	<b>0.818</b>
ERP_2	0.224	0.266	0.167	<b>0.749</b>
ERP_3	0.192	0.298	0.169	<b>0.766</b>
ERP_4	0.214	0.276	0.209	<b>0.757</b>
ERP_5	0.320	0.276	0.183	<b>0.762</b>
ERP_6	0.150	0.114	0.075	<b>0.312</b>

Tabela 10: Cargas Cruzadas  
Fonte: Elaboração Própria (smart-pls)

Quando se analisa a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larker, (1981) constata-se, pela Tabela 11 que as raízes dos AVE das variáveis latentes são todas superiores as correlações entre as demais variáveis latentes, ou seja, verifica-se a validade discriminante do modelo.

## 2) Critério de Fornell e Larker (1981)

	Behavior Integrity	Error Management Culture	Job Satisfaction	Error Recovery Performance
Behavior Integrity	<b>0.868</b>			
Error Management Culture	0.586	<b>0.732</b>		
Job Satisfaction	0.472	0.374	<b>0.885</b>	
Error Recovery Performance	0.321	0.379	0.232	<b>0.715</b>

Tabela 11: Critério de Fornell e Larker (1981)

Fonte: Elaboração Própria (Smart-pls)

## Análise descritiva das variáveis latentes

Com recurso à análise descritiva procurou-se perceber quais as variáveis (Integridade Comportamental, Cultura de Gestão de Erros, Satisfação no trabalho, desempenho na recuperação de erros) que os inquiridos percecionam de forma mais forte no seu contexto de trabalho.

Através da análise dos valores da tabela 12 verifica-se que as variáveis compósitas apresentam valores médios muito semelhantes com especial destaque para a cultura de gestão de erros e desempenho na recuperação dos erros, que apresentam valores médios ligeiramente superiores, evidenciando que os inquiridos identificam uma cultura de gestão de erros nas suas organizações e uma percepção positiva na sua recuperação de erros.

	Média	Desvio-padrão
BI (Integridade Comportamental)	3,63	0,85
EMC (Cultura Gestão de Erros)	3,96	0,61
ERP (Desempenho na Recuperação de Erros)	3,94	0,57
JS (Satisfação no Trabalho)	3,89	0,86

Valores agregados através de uma média aritmética

Tabela 12: Análise descritiva das variáveis latentes

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.4.2. Modelo Estrutural

Concluída a avaliação do modelo de mensuração, o próximo passo é avaliar o modelo estrutural. Neste sentido, é necessário avaliar os coeficientes de determinação ( $R^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ) e o tamanho e significância dos coeficientes de caminho (Hair *et al.*, 2014).

Avaliação do modelo estrutural	Indicador	Valores de referência	Referências
Avaliação dos coeficientes de Pearson	$R^2$	$R^2=2\%$ , $R^2=13\%$ , $R^2=26\%$ , efeito pequeno, médio e grande respectivamente	Cohen (1988)
Validade Preditiva ou indicador de Stone-Geisser	$Q^2$	$Q^2 > 0$	Hair et al. (2014)
Coefficiente de Caminho	T	Interpretação dos valores	Hair et al. (2014)
Teste t de Student	t	$t \geq 1,96$	Hair et al. (2014)

Tabela 13: Avaliação do modelo estrutural  
Fonte: Elaboração Própria

#### Coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ )

Os  $R^2$  avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado. Assim, podemos concluir que o modelo estrutural explica 34,3% da variância da cultura de gestão dos erros (EMC), 22,3% da variância da satisfação no trabalho (JS) e 16,2% da variância do desempenho na recuperação dos erros (ERP).

Os valores das variáveis EMC e JS são considerados grandes, e o valor da variável ERP é considerado médio, ou seja, que a porção da sua variância que é explicada pelo modelo estrutural é grande e média respectivamente (Tabela 14).

Variáveis latentes	$R^2$
Cultura de Gestão de Erros (Error Management Culture)	0.343
Satisfação no trabalho (Job Satisfaction)	0.223
Desempenho na recuperação de erros (Error Recovery Performance)	0.162

Tabela 14: Análise do coeficiente de determinação de Pearson  
Fonte: Elaboração Própria (Smart-pls)

### Indicador de Stone-Geisser/Validade preditiva ( $Q^2$ )

Este indicador avalia quanto o modelo se aproxima daquilo que é esperado, ou seja, avalia a qualidade de exatidão do modelo ajustado. Quanto mais próximo de 1 for o indicador, melhor a exatidão do modelo ajustado, sendo que devem ser obtidos valores maiores que zero (Hair *et al.*, 2014).

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<b>Behavior Integrity</b>	994.000	994.000	-
<b>Error Management Culture</b>	426.000	361.172	0.152
<b>Job Satisfaction</b>	710.000	600.234	0.155
<b>Error Recovery Performance</b>	852.000	791.942	0.070

Tabela 15: Indicador de Stone-Geisser  
Fonte: Elaboração Própria (Smart-pls)

Na Tabela 15 observa-se que os valores de  $Q^2$  são todos maiores do que zero, o que evidencia haver qualidade de exatidão no modelo ajustado.

#### 4.4.3. Análise das Hipóteses (Coeficiente dos caminhos e teste t)

**Hipótese 1:** A integridade comportamental do líder tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros.

Existe uma relação positiva entre a integridade comportamental e o desempenho na recuperação de erros, apresentando um  $\beta = 0,124$ . Contudo esta relação não é estatisticamente significativa, uma vez que apresenta um  $p\_value > 0,05$  ( $t < 1,96$ ) (Tabela 16).

**Hipótese 2:** A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na cultura de gestão de erros.

Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a integridade comportamental e a cultura de gestão de erros, apresentando um  $\beta = 0,586$ ,  $p\_value = 0,00$  ( $t = 8,174$ ) (Tabela 14).

**Hipótese 3:** A cultura de gestão de erros tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros.

Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a cultura de gestão de erros e o desempenho na recuperação de erros, apresentando um  $\beta = 0,281$ ,  $p\_value = 0,037$  ( $t = 2,091$ ) (Tabela 14).

**Hipótese 5:** A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na satisfação no trabalho.

Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a integridade comportamental e a satisfação no trabalho, apresentando um  $\beta = 0,472$ ,  $p\_value = 0,000$  ( $t = 6,166$ ) (Tabela 14).

**Hipótese 6:** A satisfação no trabalho tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros.

Existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho na recuperação de erros, apresentando um  $\beta = 0,068$ . Contudo, esta relação não é estatisticamente significativa, uma vez que apresenta um  $p\_value > 0,05$  ( $t < 1,96$ ) (Tabela 14).



Hipóteses	Variável Dependente	Coefficiente de Beta	t de Student	P-value
H1	Integridade comportamental -> Desempenho na recuperação de erros	0,124	1.390	0.165
H2	Integridade Comportamental -> Cultura de Gestão de Erros	0,586	8.174	0.000
H3	Cultura de Gestão de Erros -> Desempenho na recuperação de erros	0,281	2.091	0.037
H5	Integridade Comportamental -> Satisfação no trabalho	0,472	6.166	0.000
H6	Satisfação no trabalho -> Desempenho na recuperação de erros	0,068	0.978	0.328
H4	A cultura de gestão de erros é uma variável medidora.			
H7	A Satisfação no trabalho é uma variável mediadora.			

Tabela 16: Testes às hipóteses  
Fonte: Elaboração Própria (Smart-pls)

Analizadas as hipóteses 1, 2, 3, 5, e 6 é necessário analisar as H4 e H7 que correspondem à análise das variáveis mediadoras cultura de gestão de erros e satisfação no trabalho. Para tal, serão avaliados os efeitos indiretos que possam existir entre as variáveis BI do líder e ERP, mediadas pelas variáveis mediadoras propostas no modelo, EMC e JS.

**Hipótese 4:** A cultura de gestão dos erros pode mediar a relação entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros.

Verifica-se pela análise efetuada à hipótese 1 que não existe uma relação direta entre a integridade comportamental do líder (BI) e o desempenho na recuperação de erros (ERP). Neste sentido, procurou-se perceber se existe um efeito indireto entre as duas variáveis, mediado pela cultura de gestão de erros (EMC). Como pode ser visto na Tabela 17 existe, de facto, um efeito indireto da BI do líder na variável ERP mediado pela EMC, uma vez que, existe uma relação positiva entre a BI do líder e o ERP ( $\beta = 0,169$ ), estatisticamente significativa, com  $p\_value = 0,031$  ( $t=2,159$ ) (Tabela 17).

Hipóteses	Variável Dependente	Coefficiente de Beta	t de Student	P-value
H4	A cultura de gestão de erros é uma variável medidora.			
Efeito Indireto	Integridade comportamental -> Desempenho na recuperação de erros	0.169	2.159	0.031

Tabela 17: Efeito indireto - Variável mediadora EMC  
Fonte: Elaboração Própria (Smart-pls)

**Hipótese 7:** A satisfação no trabalho pode mediar a relação entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros.

Do mesmo modo procurou-se perceber se existe uma relação indireta entre a BI do líder e o desempenho na recuperação de erros (ERP), mediado pela satisfação no trabalho (JS). Analisando os valores da Tabela 18 constatou-se que não existe efeito indireto entre a BI do líder e a variável ERP mediado pela JS, uma vez que, a relação positiva que existe entre a BI do líder e a ERP não é estaticamente significativa, apresentando um  $p\_value > 0,05$  ( $t < 1,96$ ).

Hipóteses	Variavel Dependente	Coefficiente de Beta	t de Student	P-value
H7	A satisfação no trabalho é uma varivel mediadora			
Efeito Indireto	Integridade comportamental -> Desempenho na recuperação de erros	0.047	1.240	0.215

Tabela 18: Efeitos Indiretos - Variável mediadora JS  
Fonte: Elaboração Própria (Smart-pls)

Pode-se assim concluir que apesar de não existir uma relação direta entre a IC de um líder e a variável ERP, existe uma relação indireta mediada por uma outra variável em estudo na presente investigação, a variável EMC.

## Capítulo 5 – Discussão e Conclusões

### 5.1. Discussão dos resultados e conclusões da investigação

O presente estudo tinha como principal objetivo estudar a relação existente entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros dos funcionários, através da cultura de gestão de erros e a da satisfação no trabalho. Com base na literatura, desenvolveu-se um modelo que relaciona os constructos integridade comportamental, cultura de gestão de erros, satisfação no trabalho e desempenho na recuperação de erro. De forma a alcançar o objetivo proposto, aplicou-se um questionário a trabalhadores portugueses e utilizou-se como metodologia a análise de equações estruturais.

Através da avaliação dos resultados obtidos, e recorrendo a um modelo de mensuração, pode concluir-se pela fiabilidade e validade de cada escala com o objetivo de realizar a análise do modelo teórico e respetivas hipóteses.

Recorrendo à avaliação dos resultados obtidos do modelo estrutural, concluímos que das 7 hipóteses formuladas neste estudo, 4 foram consideradas válidas/comprovadas e 3 inválidas/não comprovadas (Tabela 19).

Hipóteses		Comprovada / Não comprovada
H1	A integridade comportamental do líder tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros.	Não comprovada
H2	A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na cultura de gestão de erros.	Comprovada
H3	A cultura de gestão de erros tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros	Comprovada
H4	A cultura de gestão dos erros pode mediar a relação entre a integridade comportamental e o desempenho na recuperação de erros.	Comprovada
H5	A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na satisfação no trabalho.	Comprovada
H6	A satisfação no trabalho tem impacto positivo no desempenho na recuperação de erros.	Não comprovada
H7	A satisfação no trabalho pode mediar a relação entre a integridade comportamental e o desempenho na recuperação de erros.	Não comprovada

Tabela 19: Validação das hipóteses em estudo  
Fonte: Elaboração Própria

Os resultados obtidos da validação das hipóteses, com base na amostra utilizada, evidenciam não haver uma relação direta significativa entre as duas variáveis principais em estudo, a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros, rejeitando-se H1. Esta

conclusão apresenta-se contrária ao obtido no estudo de Guchait, Simons e Pasamehmetoglu (2016), o que pode ser justificado pela amostra bastante diferente, num caso um amostra direcionada a um só setor (setor hoteleiro turco) e no outro mais generalizado (trabalhadores portugueses de vários setores de atividade). Segundo Simons *et al.* (2007) as próprias perceções de integridade comportamental no líder podem variar de acordo com o grupo demográfico, o que também pode justificar a diferença de conclusões.

Contudo, se utilizamos como variável mediadora, destas duas variáveis, a cultura de gestão de erros, chegamos à conclusão que existe um efeito indireto que liga as duas variáveis principais, comprovando-se H4. A integridade comportamental do líder mostrou ter impacto positivo na cultura de gestão de erros, comprovando-se H2, e a cultura de gestão de erros, por sua vez mostrou ter impacto positivo sobre o desempenho na recuperação de erros, comprovando-se H3. A utilização da variável cultura de gestão de erros como mediadora destes dois conceitos não tinha sido ainda testada anteriormente em nenhum outro estudo, o que resulta num contributo importante do presente estudo. A validação destas relações sustentam o defendido aquando da formulação do modelo, ou seja, que a formação da cultura que é espelhada nas práticas e procedimentos partilhados e percebidos (Rolf *et al.*, 2004) é influenciada positivamente pela existência de integridade comportamental do líder, que encoraja uma maior partilha de situações de erros, influenciando positivamente a cultura de gestão de erros na organização. Essa maior abertura à partilha permite aos indivíduos desenvolver um entendimento melhor e mais sofisticado de uma situação específica que causou a ocorrência de um erro (Dormann e Frese, 1994) e influencia positivamente o desempenho na recuperação do erro.

Por outro lado, se analisarmos os resultados obtidos para validação da utilização da variável satisfação no trabalho como mediadora entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros, verifica-se que não existe efeito indireto mediado por esta variável que ligue as duas variáveis principais, rejeitando-se H7. Do mesmo modo verificou-se que não existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho na recuperação de erros, rejeitando-se H6. A utilização da satisfação no trabalho, como variável mediadora entre as duas variáveis foi testada pela primeira vez no estudo de Guchait, Simons e Pasamehmetoglu (2016), sendo no presente estudo, a segunda vez. As conclusões relativamente à utilização da variável satisfação do trabalho como mediadora, e a sua relação com o desempenho na recuperação dos erros, foi diferente nos dois estudos. A razão desta diferença pode advir, como referido anteriormente de questões demográficas, relacionadas com a amostra.

O estudo comprovou ainda existir uma relação positiva entre a variável integridade comportamental do líder e a satisfação no trabalho, comprovando-se H5. A revisão de literatura evidenciou existir uma ligação entre a liderança e a satisfação e a confiança de um funcionário com o líder (Judge e Piccolo, 2004). Sendo a integridade comportamental a percepção de o alinhamento entre as palavras e atos de um líder (Simons, 2002), é natural que os funcionários se sintam mais satisfeitos com o seu líder e que essa satisfação tenha repercussões na sua satisfação no trabalho em geral.

Apesar do estudo não ter comprovado o impacto direto positivo entre a integridade comportamental do líder e o desempenho na recuperação de erros, as conclusões deste estudo permitem realçar o impacto positivo que a percepção de integridade comportamental dos líderes tem sobre a organização com um todo, através de uma maior percepção de cultura de gestão de erros e da satisfação no trabalho dos funcionários. A liderança com percepção de integridade comportamental pode, neste sentido, influenciar o funcionamento e desenvolvimento das organizações.

## **5.2. Contributos e limitações do estudo**

### **Contributos para a Gestão**

Os funcionários de uma organização estabelecem a ligação entre a organização e o cliente, sendo o seu comportamento e interação com o cliente cruciais na construção da imagem que o cliente tem da organização. A ocorrência de erros numa organização pode comprometer o seu sucesso se não forem adotadas as medidas adequadas para a gestão de erros. Tantos os erros que ocorrem no atendimento direto ao cliente como aqueles que acontecem internamente vão afetar a satisfação do cliente e sua fidelização.

A ocorrência de erros não se consegue erradicar por completo, e até certo ponto os erros no contexto organizacional são bons para detetar lacunas/falhas por onde os funcionários possam melhorar e evoluir e com eles a organização como um todo. Neste sentido as organizações, e mais concretamente os líderes de uma organização tem um papel importantíssimo, para que os funcionários se sintam seguros e à vontade para partilharem os seus erros, diminuindo a probabilidade de comportamentos contra produtivos. O presente estudo evidenciou a importância da perceção da integridade comportamental dos líderes aos olhos dos seus seguidores, como forma de impulsionar a abertura à comunicação entre as partes. De facto, a perceção de integridade comportamental vai ter um impacto positivo na cultura de gestão de erros de uma organização em muito justificada pela abertura à comunicação entre as partes, o que posteriormente influencia o desempenho dos funcionários.

A integridade comportamental dos líderes, e mais concretamente a sua perceção ao olhos dos seguidores não é propriamente um fator que a empresa possa controlar, contudo, deverá fomentar a adoção de boas práticas de liderança, assentes na transmissão de valores organizacionais, como a cultura de gestão de erros e líderes atentos aos seus colaboradores, que fomentem a sua satisfação no trabalho, que cumpram as promessas que fazem e que comuniquem, se preocupem e ajudem os colaboradores a ultrapassar situações que podem ocorrer no normal decurso do seu trabalho, sabendo retirar daí todas as mais-valias.

## Limitações do estudo e futuras investigações

O presente estudo, de forma similar a outros estudos, tem algumas limitações que futuras investigações poderão ter em conta.

A utilização de uma amostra maior traria maior robustez aos resultados, uma vez que representaria de forma maior significativa a população. O modelo testado nesta dissertação poderia ser avaliado através de uma segunda amostra, independentemente da primeira, de forma a que os resultados pudessem ser duplamente validados, como sugere Marôco (2014).

A avaliação do desempenho na recuperação de erros foi medida com base na percepção dos funcionários sobre a forma como lidam com situações de erros, o que pode originar a existência de parcialidade nas respostas. Este tipo de autoavaliação pode originar viés do método comum (*common method biases*), como referido por Podsakoff *et al.* (2003), pelo facto das variáveis serem medidas a partir do mesmo respondente. Aquando da construção do questionário foram tidas em conta algumas sugestões do autor para minimizar este efeito, tais como a proteção do anonimato do inquirido e contrabalançar a ordem das questões, assim como se comprovou pelo teste de Harman não existir erro de variância comum na amostra. Contudo, em futuras investigações seria interessante aferir esta variável através de informação da empresa acerca do desempenho do funcionário na recuperação dos seus erros de forma a melhor o valor desse teste.

Apesar dos inquéritos distribuídos terem sido totalmente confidenciais e tal ter sido realizado quando da sua distribuição o facto de serem questões relacionadas com a relação com as chefias, e por isso questões tendencialmente sensíveis, pode ter inibido a resposta ao questionário, assim como condicionado a veracidade das respostas dadas. Se encontradas formas de minimizar a inibição de respostas e contornar a probabilidade de falta de veracidade nas respostas, estas devem ser postas em prática.

## Bibliografia

- Ashill, N, Rod, M. and Carruthers, J. (2008) 'The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context', *Journal of Strategic Marketing*. Routledge, 16(5), pp. 437–462.
- Aziri, B. (2011) 'Job Satisfaction: A Literature Review', *Management Research and Practice*.
- Rotter, J. (1967) 'A new scale for the measurement of interpersonal trust', *Journal of Personality*, 35(4), pp. 651–665.
- Babakus, E. *et al.* (2003) 'The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), p. 272.
- Bagozzi, R. P. (1992) 'The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior', *Social Psychology Quarterly*. [Sage Publications, Inc., American Sociological Association], 55(2), pp. 178–204.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.*, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc (Prentice-Hall series in social learning theory.).
- Bateson, J. and Hoffman, K. (1997) 'Essentials of services marketing'. USA, Dryden Press.
- Bowen, D. and Lawler, E.(1995) 'Empowering service employees', *Sloan management review*. Sloan Management Review Association., 36(4), p. 73.
- Colquitt, J, Scott, B. and LePine, J. (2007) 'Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance.', *Journal of Applied Psychology*. Colquitt, Jason A.: Department of Management, Warrington College of Business Administration, University of Florida, P.O. Box 117165, Gainesville, FL, US, 32611-7165, colquitt@ufl.edu: American Psychological Association, pp. 909–927.
- Davis, A. and Rothstein, H. (2006) 'The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-analysis', *Journal of Business Ethics*, 67(4), pp. 407–419.
- Dineen, B., Lewicki, R. and Tomlinson, E. (2006) 'Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior', *The Journal of applied psychology*, 91(3), p. 622—635.
- Dirks, K. and Ferrin, D. (2002) 'Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice.', *Journal of Applied Psychology*. Dirks, Kurt T.: Washington U in St Louis, John M. Olin School of Business, One Brookings Drive, St Louis, MO, US, 63130, dirks@olin.wustl.edu: American Psychological Association, pp. 611–628.
- Dormann, T. and Frese, M. (1994) 'Error training: Replication and the function of exploratory behavior', *International Journal of Human–Computer Interaction*. Taylor & Francis, 6(4), pp. 365–372.



- Dyck, C. *et al.* (2005) 'Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication', *The Journal of applied psychology*, 90, pp. 1228–1240.
- Edmondson, A. (1999) 'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams', *Administrative Science Quarterly*. [Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University], 44(2), pp. 350–383.
- Fornell, C. and F. Larker, D. (1981) 'Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variable and Measurement Error', *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 39–50.
- Forrester, R. (2000) 'Empowerment: Rejuvenating a potent idea', *Academy of Management Perspectives*, 14(3), pp. 67–80.
- Frese, M. (1991) 'Error management or error prevention : Two strategies to deal with errors in software design', *Human aspects in computing*, H.-J. Bullinger (Ed.), *Amsterdam: Elsevier Science Publ.* 1991, S. 776-782.
- Frese, M. (1995) 'Error Management in Training: Conceptual and Empirical Results', in Zuccheromaglio, C., Bagnara, S., and Stucky, S. U. (eds) *Organizational Learning and Technological Change*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, pp. 112–124.
- Garud, R., Nayyar, P. and Shapira, Z. (1999) *Technological innovation: Oversights and foresights*. Cambridge University Press.
- Gronroos, C. (1988) 'Service quality: The six criteria of good perceived service', *Review of business*. St. John's University, 9(3), p. 10.
- Guchait, P., Simons, T. and Pasamehmetoglu, A. (2016) 'Error Recovery Performance: The Impact of Leader Behavioral Integrity and Job Satisfaction', *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), pp. 150–161.
- Hair, J. *et al.* (2005) *Multivariate Data Analysis (5th Edition)*. Prentice Hall.
- Hair, J. *et al.* (2014) 'Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research', *European Business Review*, 26, pp. 106–121.
- Hart, C., Heskett, J. and Sasser, W. (1990) 'The profitable art of service recovery.', *Harvard business review*. United States, 68(4), pp. 148–156.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- J. Homsma, G. *et al.* (2009) 'Learning from Error: The Influence of Error Incident Characteristics', *Journal of Business Research*, 62, pp. 115–122.
- Judge, T. and Piccolo, R. (2004) 'Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity.', *The Journal of applied psychology*. United States, 89(5), pp. 755–768.
- Kannan-Narasimhan, P. and Lawrence, B. (2012) 'Behavioral Integrity: How Leader Referents and

'Trust Matter to Workplace Outcomes', *Journal of Business Ethics*, 111.

Karatepe, O. (2006) 'The effects of selected antecedents on the service recovery performance of frontline employees', *The Service Industries Journal*. Routledge, 26(1), pp. 39–57.

Karatepe, O. and Karadas, G. (2012) 'The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes', *Journal of Business Economics and Management*. Taylor & Francis, 13(4), pp. 614–636.

Killinger, B. (2010) *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*. 2nd edn. McGill-Queen's University Press.

Klein, K., Dansereau, F. and Hall, R. (1994) 'Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis', *The Academy of Management Review*. Academy of Management, 19(2), pp. 195–229.

Robinson, S. and Rousseau, D. (1994) 'Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm', *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 245–259.

Leroy, H., Palanski, M. and Simons, T. (2012) 'Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance', *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 255–264.

Lewis, B. and Spyropoulos, S. (2001) 'Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective', *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), pp. 37–48.

Lin, W. (2009a) 'Exploration of lead factors affecting service recovery', *The Service Industries Journal*. Routledge, 29(11), pp. 1529–1546.

Lin, W. (2009b) 'Service recovery model: the integrated view', *The Service Industries Journal*. Routledge, 29(5), pp. 669–691.

Lin, W. (2010a) 'Relevant factors that affect service recovery performance', *The Service Industries Journal*. Routledge, 30(6), pp. 891–910.

Lin, W. (2010b) 'Service recovery expectation model – from the perspectives of consumers', *The Service Industries Journal*. Routledge, 30(6), pp. 873–889.

M Podsakoff, P. *et al.* (2003) 'Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies', *The Journal of applied psychology*, 88, pp. 879–903.

Marôco, J. (2014) *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*.

Mathieu, J. *et al.* (2000) 'The influence of shared mental models on team process and performance.', *The Journal of applied psychology*. United States, 85(2), pp. 273–283.

Nitzl, C., Roldan, J. and Cepeda, G. (2016) 'Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models', *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), pp. 1849–1864.

- Palanski, M. and Carroll, E. (2006) 'The role of behavioral integrity as an antecedent to leader emergence'. Atlanta Academy of Management.
- Palanski, M. and Vogelgesang, G. (2011) 'Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking', *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28.
- Palanski, M. and Yammarino, F. J. (2009) 'Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework.', *The Leadership Quarterly*. Palanski, Michael E.: Saunders College of Business, Rochester Institute of Technology, 108 Lomb Memorial Drive, Rochester, NY, US, 14623, mpalanski@saunders.rit.edu: Elsevier Science, 20(3), pp. 405–420.
- Reason, J. (1997) 'Managing Risk of Organizational Accidents'.
- Ringle, C., Wende, S. and Becker, J. (2015) 'SmartPLS', *SmartPLS GmbH, Boenningstedt*.
- Robinson, S. (1996) 'Trust and breach of the psychological contract.', *Administrative Science Quarterly*. US: The Johnson Graduate School, Cornell University, 41(4), pp. 574–599.
- Rolf, V. *et al.* (2004) 'Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction\*', *British Journal of Management*, 15(4), pp. 351–360.
- Rousseau, D. (1989) 'Psychological and implied contracts in organizations', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp. 121–139.
- Rousseau, D. *et al.* (1998) 'Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust', *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393–404.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*.
- Simons, T. (1999) 'Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership', *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), pp. 89–104.
- Simons, T. (2002) 'Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus', *Organization Science*, 13(1), pp. 18–35.
- Simons, T. *et al.* (2007) 'Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees', *The Journal of applied psychology*, 92(3), p. 650—665.
- Simons, T. *et al.* (2014) 'How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta-analysis of Behavioral Integrity Research', *Journal of Business Ethics*, 132(4), pp. 831–844.
- Simons, T. and Parks, J. (2000) *The Sequential Impact of Behavioral Integrity on Trust, Commitment, Discretionary Service Behavior, Customer Satisfaction, and Profitability*. Cornell University, Center for Hospitality Research (Working paper series (Cornell University. Center for Hospitality Research)).

Sitkin, S. (1996) 'Learning through failure: the strategy of small losses', *Research in organizational behavior*, 14, pp. 231–266.

Smith, A., Bolton, R. and Wagner, J. (1999) 'A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery.', *Journal of Marketing Research*. US: American Marketing Association, 36(3), pp. 356–372.

Spreng, R., Harrell, G. and Mackoy, R. (1995) 'Service recovery: Impact on satisfaction and intentions', *Journal of Services Marketing*, 9(1), pp. 15–23.

Swanson, S. and Hsu, M. (2011) 'The Effect of Recovery Locus Attributions and Service Failure Severity on Word-of-Mouth and Repurchase Behaviors in the Hospitality Industry', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), pp. 511–529.

Webster, N. (1967) 'Webster's New Collegiate Dictionary (7th ed.)', *Springfield, MA: G&C Merriam*.

Yavas, U. and Yasin, M. (2001) 'Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach', *Journal of Services Marketing*, 15(6), pp. 444–453.

Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1996) 'The Behavioral Consequences of Service Quality', *Journal of Marketing*. American Marketing Association, 60(2), pp. 31–46.

## **ANEXOS**

## ANEXO I – Questionário

### Gestão de erros nas organizações

O presente inquérito foi elaborado no âmbito da realização de uma dissertação do Mestrado de Gestão de Serviços, na Faculdade de Economia na Universidade do Porto. A sua participação neste inquérito por questionário é, por isso, fundamental.

O objetivo é estudar a gestão de erros nas organizações no que concerne à sua cultura de gestão de erros e à sua gestão de recuperação dos erros.

Todas as informações obtidas são anónimas e confidenciais e serão utilizadas apenas para fins científicos.

Muito obrigada pela colaboração!

**\*Obrigatório**

### Dados Demográficos

---

**1. Género \***

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Masculino

☐ Feminino

**2. Idade \***

\_\_\_\_\_

**3. Nacionalidade \***

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Portuguesa

☐ Outro: \_\_\_\_\_

**4. Nível de Escolaridade \***

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura/Bacharelato

☐ Mestrado/Pós-Graduação

☐ Doutoramento

**5. Situação Profissional Atual \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Trabalhador: contrato sem termo
- ☐ Trabalhador: contrato com termo
- ☐ Estagiário
- ☐ Estudante (única ocupação) *Pare de preencher este formulário.*
- ☐ Desempregado
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

## **Informação profissional**

---

No caso de ter respondido "Desempregado" na questão anterior, por favor considerar a partir deste momento a sua última experiência profissional.

**6. Setor de atividade \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Agricultura
- ☐ Banca e Seguros
- ☐ Comércio e distribuição
- ☐ Consultoria
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Saúde
- ☐ Logística
- ☐ Turismo
- ☐ Educação
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**7. Dimensão da empresa (nº aprox. de trabalhadores) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ < 10 trabalhadores
- ☐ 10 - 50 trabalhadores
- ☐ 51 - 250 trabalhadores
- ☐ > 250 trabalhadores

**8. Antiguidade na empresa \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ > 11 anos

## **Questões de análise 1/2**

---

Tendo em conta o seu ambiente organizacional classifique as seguintes afirmações de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo Totalmente)



9. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indiferente	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Eu sou capaz de lidar corretamente com erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que os meus erros ajudam a melhorar o processo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que um erro fornece informações importantes para a continuação do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se o meu gestor disser que irá fazer algo, ele/ela fá-lo-á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não entro em pânico ou sinto-me perdido ao lidar com erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu gestor atua em consonância com as prioridades que estabelece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, eu gosto de trabalhar aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou confortável durante uma situação de erro ou resolução do erro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente consigo gerir bem os meus erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que na minha organização as pessoas receiam errar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Após a ocorrência de um erro, sinto que o mesmo é analisado minuciosamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando um erro ocorre o meu principal objetivo é resolver o mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceitaria o mesmo trabalho, outra vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, eu gosto do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Questões de análise 2/2

Tendo em conta o seu ambiente organizacional classifique as seguintes afirmações de 1 a 5 (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo Totalmente)

10. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Indiferente	4. Concordo	5. Concordo totalmente
O meu gestor cumpre as suas promessas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apesar de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não me importo de lidar com erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma correspondência entre as palavras e as ações do meu gestor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu gestor faz o que ele/ela diz que vai fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Após a ocorrência de um erro, eu penso como corrigi-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receio que a minha avaliação de desempenho seja prejudicada pelos erros que realizo no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaria o meu trabalho actual a um amigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me à vontade para partilhar os meus erros com os meus colegas, porque sinto que isso os pode ajudar a ultrapassar os seus próprios erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu gestor rege-se pelos mesmos valores que defende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando não consigo corrigir um erro sozinho/a, posso contar com a ajuda do meu gestor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando o meu gestor promete algo, eu posso ter certeza de que isso vai acontecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu não conseguir continuar o meu trabalho depois de um erro, posso confiar nos meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Caso queira receber os resultados do estudo, deixe ficar o seu email
- 

**Chegou ao final do inquérito! Muito Obrigada pela sua Colaboração!**

---

---

Powered by  
 Google Forms